زيادة الفاعلية عن طريق القيادة الموقفية



الإدارة العامة للبحوث



القيادة ومدير الدقيقة الواحدة



تأليف

د. كينيث بلانشرد

المشارك في تأليف كتاب «مدير الدقيقة الواحدة»

د. باتريشيا زيجارمي

د. دريا زيجارمي

ترجمة

د. عبدالله إبراهيم العمار

راجع الترجمة

د. عبدالله حمد الحميدان



الإدارة العامة للبحوث

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

تأليف

د. كينيث بلانشرد
المشارك في تأليف كتاب
«مدير الدقيقة الواحدة»

د. باتريشيا زيجارمي
د. دريا زيجارمي

ترجمة

د. عبدالله إبراهيم العمار

راجع الترجمة

د. عبدالله حمد الحميدان

● هذه ترجمة كتاب

Leadership and the One Minute Manager

Kenneth Blanchard, Ph.D.
Co-Author of The One Minute Manager™
Patricia Zigarmi, Ed.D.
Drea Zigarmi, Ed.D.

Fontana/Collins


القيادة
ومدير الدقيقة الواحدة

عندما ينجز افضل قائد عملــه

يقول عاملوه:

نحن انجزنا ذلك بأنفسنا .



تاليف

د. كينيث بلانشرد

المشارك فى تأليف كتاب «مدير الدقيقة الواحدة»

د. باتريشيا زيجارمى

د. دريا زيجارمى

فونتانا/ كولينز

نشر فى الولايات المتحدة الأمريكية للمرة الأولى بواسطة و يليام مورو عام ١٩٨٥م.
نشر فى بريطانيا للمرة الأولى بواسطة و يليام كولينز عام ١٩٨٦م.
أصدر بالغلاف الورقى للمرة الأولى بواسطة فونتانا عام ١٩٨٧م.
الطبعة الخامسة ١٩٩٠م.

- تم الطبع والتجليد فى بريطانيا،
بواسطة شركة أولاد و يليام كولينز وشركائهم ــ المحدودة، جلاسجو.

01: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

المحتويات

صفحة



صفحة



إهداء

مهدى إلى «بول هيرسى»
لعبقريته ونبوغه، الذى مكننا من تطوير «القيادة الموقفية»
ولمساهماته العديدة فى حقل «العلوم السلوكية».

رمز : :01

يضم رمز «مدير الدقيقة الواحدة» صورة ساعة رقمية، تشير إلى دقيقة واحدة، و يهدف إلى تذكير كل منا، بأن يستقطع دقيقة واحدة من يومه، للتمعن فى وجوه الأشخاص الذين يديرهم، وليتذكر أنهم هم أهم مصادرنا.

01: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

تقديم

في هذا الجزء من «مدير الدقيقة الواحدة»، تشتكى سيدة أعمال أنها تفتقد لأشخاص نشيطين مخلصين في شركتها، ونتيجة لذلك فهى تشتكى من أنها تقوم بأداء معظم الأعمال بنفسها.

ولقد قامت بطلب النصح من «مدير الدقيقة الواحدة»، فاقترح عليها أن تعمل «بذكاء أكبر، لا بجهد أكبر». ومن خلال ذلك تعلمت سيدة الأعمال من «مدير الدقيقة الواحدة» كيف تستخدم الأسلوب الأمثل في التعامل المختلف مع مختلف الأشخاص لتصبح «مديرة موقف».

ولقد حظيت «القيادة الموقفية» بقبول كبير في أرجاء العالم، خلال العقد والنصف الماضيين، كأسلوب عملى سهل الفهم والتطبيق، لادارة وحفز الآخرين.

ولقد قمت أنا و «بول هيرسى» بوصف «القيادة الموقفية» للمرة الأولى بأنها «نظرية دورة حياة القيادة» ثم كتبنا عنها بتوسع، في كتابنا «**إدارة السلوك التنظيمى: استغلال الموارد البشرية**» الذى صدر عن دار نشر «برنتس هال» وهو حالياً في طبعته الرابعة. ومنذ ذلك الحين و «القيادة الموقفية» تدرس للمديرين في مختلف المستويات، في معظم الشركات الخمسمائة الكبرى، في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك للمديرين في الشركات الفردية الصغيرة.

وإنه لمن المناسب جداً، أن يخصص الكتاب الرابع في سلسلة «مدير الدقيقة الواحدة» لأفكارى حول «القيادة الموقفية» وأن يتولى كتابته كل من «بات ودريا زيجارمى» اللذين قاما بتدريس مبدأ «القيادة الموقفية» وشاركا معى في إعادة التفكير فيه وتطبيقه، لمدة تزيد عن عشر سنوات.

سيلاحظ ـ من لديهم معرفة «بالقيادة الموقفية» ـ أننا قمنا بادخال عدد من التغييرات على النموذج، وهى تغييرات تعكس نقاشاتنا مع زملائنا فى شركة بلانشرد للتدريب والتنمية المحدودة، كما تعكس خبراتنا الشخصية والأفكار التى شاركنا فيها بعض المديرين. هذا الكتاب يمثل لنا جيلا جديداً من تفكير «القيادة الموقفية». وهذا هو سبب تسميتنا له بـ «القيادة الموقفية ٢».

أتمنى أنا و«بات ودريا» أن يكون هذا الكتاب كتاباً تقرأه وتعيد قراءته، حتى يصبح استخدامك لأساليب قيادية مختلفة، فى إدارة ومساعدة الآخرين فى أعمالهم طبعاً آخر لك فى دورك كمدير وكأب.

د. كينيث بلانشرد





زيارة سيدة الأعمال

فى يوم من الأيام تلقى «مدير الدقيقة الواحدة» اتصالا هاتفياً من سيدة، قالت إنها سيدة أعمال. وقد سر من اتصالها، لأنه كان يعرف أن البلاد كانت فى خضم انبعاث كبير لنشاطات تجارية فردية جديدة، وأن جزءاً كبيراً من النمو فى الأعمال الجديدة، جاء من جانب السيدات.

أوضحت السيدة، أنها تجد صعوبات كبيرة فى العثور على أشخاص، مستعدين للعمل بجهد كبير، كما تفعل هى.

قالت سيدة الأعمال: يبدو لى أننى أؤدى كل شىء. وأشعر كأننى الفارس الأوحد.

رد عليها «**مدير الدقيقة الواحدة**» بقوله: إن ما يجب عليك فعله، **هو** أن تتعلمى كيف تفوضين.

فقالت: ولكن الموظفين لدى ليسوا مستعدين لذلك.

رد عليها «**مدير الدقيقة الواحدة**»: **إذن** يجب عليك أن تدربيهم.

فقالت **سيدة الأعمال** له: ولكن ليس لدى الوقت لذلك.

فأجابها بقوله: إذا كانت الحالة كذلك، فأنت فى مشكلة، لماذا لا تأتين إلى بعد الظهر لنتحدث عن ذلك.

امتحـــان النجـــاج

عندما حضرت **سيدة الأعمال** ظهر ذلك اليوم لمكتب «**مدير الدقيقة الواحدة**»، وجدته يتحدث إلى سكرتيرته وهى فى مكتبها.

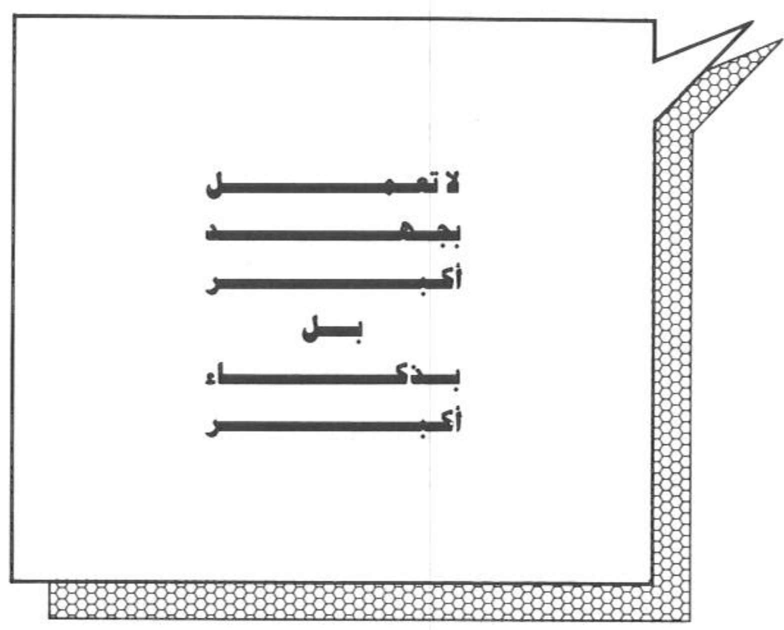
وعندما دخلت سيدة الأعمال مع «**مدير الدقيقة الواحدة**» إلى مكتبه قالت: شكراً لموافقتك على مقابلتى.

فاجابها: يسعدنى ذلك، سمعت أنك كنت ناجحة جداً فى عدد من المشاريع، ماذا تعتقدين أن المرء فى حاجة إليه لكى ينجح؟

فقالت وهى تبتسم: ذلك سهل جداً، كل ما عليك أن تفعله هو أن تعمل نصف يوم. يمكنك أن تعمل، إما الاثنتى عشرة ساعة الأولى، أو الاثنتى عشرة ساعة الثانية.

ضحك «**مدير الدقيقة الواحدة**» ثم قال: مع أننى أعتقد أن مقدار الوقت والجهد الذى تبذلينه فى العمل هو من الأهمية بمكان؛ فاننى أخشى أن عدداً كبيراً من الناس، يعتقدون أن هناك علاقة مباشرة بين حجم العمل والنجاح، أى أن نجاحك يزداد بازدياد عملك.

قالت **سيدة الأعمال:** لقد توقعت أنك ستقول ذلك، وفى الحقيقة فان إحدى عباراتك المفضلة تقول:



فرد عليها «**مدير الدقيقة الواحدة**» بقوله: تماماً، ولكن قبل أن نبدأ فى التحدث عن بعض آرائى حول العمل بذكاء أكبر، دعينى أسألك سؤالا آخر.

اجابت : تفضل اسأل.

سألها : أنت تسمين نفسك سيدة أعمال فردية، فماذا يعنى لك ذلك؟.

ابتسمت **سيدة الأعمال** وقالت: لقد وصف صديق لى ــ بشكل جميل ــ ماذا يعنى أن أصبح سيدة أعمال فردية. قال لى إنه فى إحدى المرات أخذ مديره الادارى إلى قمة تل مشرفة على المدينة، وكان المنظر جميلا.

وقال لمديره : هل ترى ذلك السفح هناك فى الأسفل؟ أليس ذلك مكاناً عظيماً لبناء منزل؟

أجابه المدير : بالتأكيد سيكون كذلك.

فرد عليه صديقى : هل تستطيع أن تتخيل بركة سباحة إلى اليمين من ذلك؟ ألن يكون ذلك رائعاً؟.

أجاب المدير: ذلك بديع حقاً .

فرد عليه صديقى : ماذا عن وضع ملعب التنس إلى اليسار؟.

أجاب المدير : ذلك موقع مناسب جداً.

عند ذلك قال **صديقى :** دعنى أقول لك شيئاً، إذا واصلت العمل بنفس الجد والاجتهاد الذى كنت تبذله، وحققت جميع الأهداف التى وضعناها، فأنا أضمن لك أن كل ذلك سيكون ملكاً لى فى يوم ما.

قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» وعلى محياه ابتسامة كبيرة: ذلك جميل، ولكنى أعتقد أن تلك القصة توضح بعض مشاكلك فى إدارة وتحفيز الآخرين.

قالت **سيدة الأعمال :** ماذا تقصد؟.



التفكير فى القيادة بصورة مختلفة

رد **«مدير الدقيقة الواحدة»**: دعينى أوضح لك ذلك. إننى أتخيل شركتك بشكل هرم وأنت كرئيسة لمجلس الادارة فى قمته، وجميع العاملين على نظام الساعة فى قاعه، وفى الوسط عدة مستويات إدارية.

قالت **سيدة الأعمال**: إنها موضوعة على هذا النحو، هل هناك خطأ فى التنظيم الهرمى؟

قال **«مدير الدقيقة الواحدة»**: ليس هناك ما يعيبه كنموذج تنظيمى، لكن المشكله تنشأ عندما تفكرين بشكل هرمى.

قالت: لا أعتقد أننى أفهم ما تقول!.

فأكمل **«مدير الدقيقة الواحدة»** قائلا: عندما تفكرين بطريقة هرمية فان الانطباع السائد، هو أن كلا يعمل لمن هو أعلى منه فى السلم التنظيمى. ونتيجة لذلك، فانه يعتقد أن المديرين مسئولون عن التخطيط والتقييم لكل ما يحدث فى المنظمة، بينما ينحصر دور العاملين فى الاستجابة لأوامر الادارة، وهذا هو السبب فى أن العديد من الناس ـ أمثالك ـ ينتهى بهم التفكير إلى أن المديرين يضطلعون بكامل العمل.

سألته: وما المفروض أن يكون؟.

فرد عليها بقوله: أنا أفضل قلب الهرم ليصبح أسفله أعلاه، فيصبح أعلى المديرين فى الأسفل، عندما نحدث ذلك فان تغييراً جذرياً سيتم حيال من يتحمل المسئولية، ومن يستجيب لمن.

قالت **سيدة الأعمال**: بمعنى آخر، أنت تقصد أن المديرين يجب أن يعملوا لموظفيهم وليس العكس؟!

بالضبط. رد عليها **«مدير الدقيقة الواحدة»** وأضاف: إذا شعرت أن موظفيك على قدر من المسئولية، وأن وظيفتك تكمن فى الاستجابة الكاملة لمتطلباتهم، فأنت حقاً تعملين بجد لتوفرى لهم موارد وبيئة العمل التى يحتاجونها لتحقيق الأهداف التى اتفقتم عليها. أنت تعرفين أن عملك لا ينحصر فى القيام بكل الأعمال بنفسك، أو أن تسترخى وتنتظرى لكى تصطاديهم

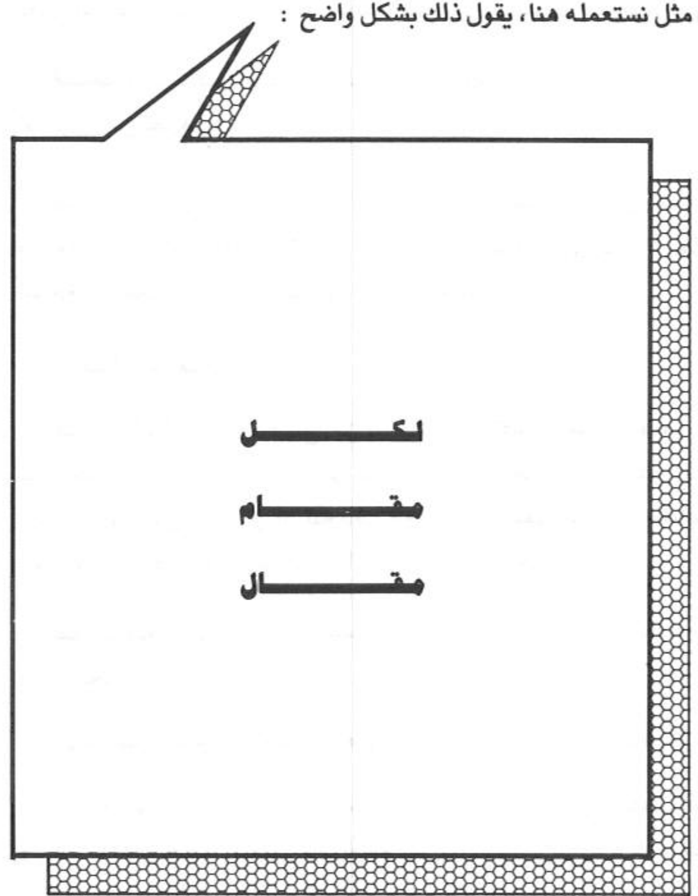
متلبسين بخطأ ما، بل عليك أن تشمرى عن ذراعيك وتساعديهم كى ينجحوا، فنجاحهم نجاح لك.

فردت عليه قائلة: ولكن، وكما أخبرتك سابقاً، ليس لدى الوقت للاستجابة لا حتياجات جميع الموظفين.

فقال لها: ليس هناك داع لأن تعملى بشكل مباشر مع كل العاملين، بل مع من يحتاجون إلى المساعدة فقط.

فردت بتساؤل قائلة: هل تعنى أنه ينبغى أن أمارس مع الناس طرق تعامل مختلفة؟

قال: تماماً، وهناك مثل نستعمله هنا، يقول ذلك بشكل واضح :



لكل مقام مقال

قالت **سيدة الأعمال** بتعجب: إذا كان ذلك صحيحاً، فكيف تتعامل مع موظفيك بصور مختلفة؟

فقال: لماذا لا تتحدثين مع بعضهم؟ فباستطاعتهم إخبارك عن أساليبى القيادية المختلفة.
أساليب قيادية مختلفة؟، تساءلت **سيدة الأعمال.**

فأجاب: أسلوبك القيادى هو الطريقة التى تشرفين، أو تعملين بها مع شخص ما، وهو يعنى الطريقة التى تتصرفين بها، عندما تحاولين التأثير فى أداء الآخرين.

فتساءلت: هل أسلوبك القيادى هو الطريقة التى تعتقد أنك تتصرف بها، أم ما يقوله الآخرون عن تصرفك؟.

قال: دعينى أشرحها لك على النحو التالى؛ إذا كنت تعتقدين أنك مديرة متعاطفة وتهتمين بالموظفين، لكن موظفيك يعتقدون أنك عنيدة لا يهمك سوى إنجاز العمل فقط، فأى انطباع عن الواقع سيستخدمون؟ انطباعك أنت أم انطباعهم؟

قالت: انطباعهم بالطبع.

فرد قائلا: ذلك صحيح، إن انطباعك عن تصرفك مثير للاهتمام، ولكنه فقط يبين لك ما تجنحين إليه، وإذا لم يتماثل مع انطباعات الآخرين، فلن يكون ذا أهمية كبرى، وهذا هو السبب فى أننى أرغب فى أن تتحدثى مع بعض موظفى، وسيخبرونك عن أسلوبى الحقيقى فى القيادة لترى، هل إننى حقاً أعامل الناس بطرق مختلفة؟

قالت له: أرى أن ذلك مناسب جداً، ولكنى أعتقد أنك لن تساعدنى فى اختيار الأشخاص الذين يجب على التحدث معهم.

رد عليها مبتسماً: لا. فكما تعلمين، أنــا قلما أتخذ قرارات للآخرين.

وحالما أنهى عبارته هذه، مال على مكتبه وتحدث فى جهاز الاتصال الداخلى الخاص بالمكتب، وبعد ذلك بلحظات دخلت سكرتيرته السيدة «جونسون» وسلمت لسيدة الأعمال قائمة تحوى ستة أسماء.

ثم قال «**مدير الدقيقة الواحدة**»: هذه قائمة بأسماء الأشخاص الستة الذين تحت إدارتى، اختارى أى اسم منهم وتحدثى إليه.

وبعد أن نظرت إلى القائمة، **قالت**: سأبدأ بالسيد «لارى ماكينزى» وبعد ذلك سيقوم هو باصطحابى إلى من أود رؤيته ممن يليه.

قال: أنا متأكد من أنه سيفعل ذلك.

فردت قائلة: سأحصل على المعلومات الخاصة بموقع مكتبه من السيدة «جونسون» إلى اللقاء.

قال: ساكون بانتظار لقائك.



أسلوب القيادة : الانطباع عن الآخرين

كانت **سيدة الأعمال** مسرورة بالذهاب لمقابلة السيد «**لارى ماكينزى**» فى مكتبه. وكانت مسرورة أيضاً لأنها قررت مقابلة «مدير الدقيقة الواحدة» وقالت تحدث نفسها: لقد كان عندى شعور بأننى سأتعلم أشياء مفيدة هنا.

عند وصولها إلى مكتب «ماكينزى»، وجدت رجلا تبدو عليه علامات الارتياح. كان فى أوائل الثلاثينيات،كان هو المدير المسئول عن التدريب فى الشركة.

بعد تبادل التحية تحدث السيد «ماكينزى» فى صلب الموضوع **قائلا**: أعلم أنك قمت بزيارة للمدير، كيف أستطيع أن أساعدك؟.

قالت: أرغب فى معرفة كيف يتعامل «مدير الدقيقة الواحدة» معكم؟ هل يمكن أن تصفه بأنه مدير مشارك؟ لقد سبق أن قرأت كثيراً عن الادارة بالمشاركة.

فرد عليها قائلا: إنه بعيد كل البعد عن أسلوب الادارة بالمشاركة معى، إنه فى الواقع يميل إلى التوجيه الصارم، وحيث إن التدريب هو محور اهتمامه، فان عملى فى الحقيقة، هو تطبيق أفكاره وتنفيذها.

فسألته: هل يعهد إليك بمهمات، ثم يتركك وحيداً؟.

أجابها: كلا، بل إنه يعهد إلى بالمهمات، ثم يعمل معى بشكل لصيق. وحالياً فأنا امتداد لـ «مدير الدقيقة الواحدة» فى هذا المجال.

وسألته: هل يضايقك ذلك؟ يبدو أن هذا الوضع شديد التسلط.

فقال: إطلاقاً، لقد كنت موظفاً فى إدارة الموظفين ــ الأجور والرواتب على وجه التحديد ــ قبل أن أحصل على هذا العمل قبل ثلاثة أشهر مضت، وقد حرصت على استغلال فرصة العمل فى التدريب لأن العمل مع «مدير الدقيقة الواحدة» كان سيعطينى الفرصة لأتعلم الكثير فى مجال التدريب من الأساس، إنه خبير حقيقى فى مجال إدارة وتدريب الناس. ولهذا فانه حينما يعمل معى فانه يساعدنى على التخطيط لما يود أن أعمله. وهو يوضح لى بدقة كيف يريدنى أن أعمله، وأنا دوماً أعرف مدى إنجازى، وأعرف رأيه فى أدائى وذلك عبر الاجتماعات المتكررة التى نعقدها.

وسألته قائلة: هل تعتقد أنه سيعطيك الفرصة لاتخاذ قرار بنفسك فى وقت ما؟.

فأجابها قائلا: نعم، عندما أتعلم الصنعة. ولكن كما تعلمين فانه من الصعب أن أصدر قرارات جيدة قبل أن ألم بالعمل. أنا الآن سعيد لمشاركة «مدير الدقيقة الواحدة» لى فيما أعمله، وأنا متحمس لعملى وعندما أحصل على الخبرة، فأنا متأكد بأننى سوف أحظى بالمزيد من المسئوليات.

ثم سألته: وهل يعامل «مدير الدقيقة الواحدة» جميع من يعملون تحت إدارته بنفس الطريقة التى يديرك بها؟.

فرد عليها السيد «ماكينزى» قائلا: كلا، اسمحى لى أن آخذك إلى المكتب المجاور، مكتب السيدة «**كاثى مورو**» مديرتنا المالية، فـ«مدير الدقيقة الواحدة» يعاملها بطريقة مختلفة جداً.

وعندما أنهى السيد «ماكينزى» كلامه هب قائماً، ومشى باتجاه الباب وتبعته سيدة الأعمال.

عند وصولهما إلى مكتب السيدة «**كاثى مورو**»، وجدت سيدة الأعمال نفسها أمام امرأة فى منتصف الأربعينيات تبدو عليها سمات الفطنة. وبعد أن شكرت سيدة الأعمال السيد «ماكينزى» جلست مع السيدة «مورو».

ثم بدأت حديثها **قائلة:** لقد أخبرنى السيد «ماكينزى» أن «مدير الدقيقة الواحدة» يشرف عليك بشكل يختلف عن إشرافه عليه. هل هذا صحيح؟.

اجابت السيدة «مورو» قائلة: بالضبط، فنحن فى الادارة المالية نعمل كزملاء. ولا يحدث أبداً أن يخبرنا «مدير الدقيقة الواحدة» عما يجب أن نعمله، ولكننا نصل معاً إلى الاتجاه الذى نريد أن نسلكه.

قالت سيدة الأعمال: يبدو أنه يتعامل معكم على نحو إسهامى كبير.

فقالت السيدة «مورو»: ذلك صحيح، فأنا أحصل على الكثير من المساعدة والتشجيع والثناء من «مدير الدقيقة الواحدة». وكل ما يفعله معى هو أنه يستمع إلى و يرشدنى، وهو يشاركنى كذلك فى الكثير من المعلومات عن الشركة ككل، كى يمكننى من أن أتخذ قرارات أفضل، فيما يختص بالنواحى المالية. إنها علاقة عمل مثالية بالنسبة لى، إن لى الآن ما يقارب الخمسة عشر عاماً من الخبرة فى مجال الأعمال المالية، ولذلك فانه مما يسرنى أن أعامل كعضو كفء مساهم

ضمن الفريق. ولقد سبق لى العمل مع أناس آخرين، لكنهم لم ينجحوا فى جعلى أحس بذات الشعور.

قالت سيدة الأعمال: من حديثى معك بدأت أعتقد أن «مدير الدقيقة الواحدة» هو إما متسلط أو ديموقراطى، فمع «لارى ماكينزى» يكون شديد التحكم والتسلط، أما معك فهو شديد التعاون والمشاركة.

فنصحتها **السيدة «مورو» قائلة:** إياك أن تخرجى بأى استنتاجات تفيد بأن هذين الأسلوبين هما الأسلوبان الوحيدان له، وانتظرى حتى تتحدثى مع «**جون دالابا**» مدير الشركة لشئون العمليات.

فردت عليها **سيدة الأعمال** بتساؤل: هل تعنين أن «مدير الدقيقة الواحدة» يعامل السيد «دالابا» بطريقة تختلف عن المعاملة معك ومع السيد «ماكينزى»؟.

قالت السيدة «مورو»: بالتأكيد، إن مكتب «جون» فى نهاية هذا البهو، فلماذا لا آخذك للحديث معه؟.

فقالت سيدة الأعمال: سيساعدنى ذلك كثيراً.

عندما وصلت السيدة «مورو» وسيدة الأعمال إلى مكتب «جون دالابا» كان يتحدث مع «مدير الدقيقة الواحدة».

فبادرهما «**مدير الدقيقة الواحدة**» مبتسماً: من الأفضل أن أخرج من هنا، وإلا فانك ستعتقدين أننى أؤثر فى عيناتك.

فقال السيد «دالابا» مبتسماً، وهو يصافح سيدة الأعمال: إنه لا يخيفنى. ثم هز رأسه للسيدة «مورو» و«مدير الدقيقة الواحدة» **قائلا:** سأخبرها بالحقيقة.

كانت سيدة الأعمال متأثرة بما وجدته من جو مرح مشجع، يفوح عبيره فى الشركة. كان العمل المشترك ممتعاً فيما كانت روح الاحترام تسود الجميع.

وعندما غادرت السيدة «مورو» و «مدير الدقيقة الواحدة» المكتب، دعا السيد «**دالابا**» سيدة الأعمال للجلوس. ثم **سألها:** حسناً، كيف أستطيع أن أساعدك؟.

فأجابته قائلة: لقد أخبرتنى السيدة «كاثى مورو» بأن «مدير الدقيقة الواحدة» يشرف عليك بشكل يختلف عن إدارته لكل من السيد «ماكينزى» ولها، فهل هذا صحيح؟.

أجاب: أنا لا أعلم ذلك، فليس من السهل على وصف أسلوبه.

ولما **قالت** له متسائلة: ماذا تقصد؟.

أجاب: إن عملى معقد إلى حد ما، فأنا مسئول بشكل كامل عن جميع نواحى الانتاج. وهذا يعنى أننى أشرف عليه وأتحكم فى كل جزء منه. كما إننى مسئول عن الفحص ومراقبة الجودة، إضافة إلى التوظيف والفصل من العمل. وأجد أن «مدير الدقيقة الواحدة» يستخدم معى أسلوباً معيناً فى بعض جزئيات العمل، بينما يستخدم أسلوباً آخر فى جزئيات أخرى، فهو على سبيل المثال: يتركنى أعمل وحدى فى نهاية العملية، على أن ذلك استغرق منه بعض الوقت. لقد أنشأ «مدير الدقيقة الواحدة» هذه الشركة من لا شىء ولأنه على علم بالجانب الفنى من نشاط الشركة كما هو الحال بالنسبة لى، فقد أصبح يحترم رأيى و يثق به فى الأمور التقنية. وكل ما يقوله لى الآن هو «زودنى بالمعلومات فقط. وإلا فان هذه الناحية هى من اختصاصك، فأنت خير من يدير العمل بها، أنت الخبير التقنى هنا».

وتساءلت **مديرة الأعمال** قائلة: هل تعنى أنه لا يناقشك فى بعض الأشياء، أو يخبرك بما تفعل أو عن كيفية حل مشكلة معينة؟.

فأجابها قائلا: كلا، ليس فى الجانب التقنى من عملى. ولكن أسلوبه يختلف تماماً عندما يتعلق الأمر بالعاملين لدى. فهو يصر على أن أتشاور معه قبل تنفيذ أى برامج أو سياسات جديدة للعاملين، إنه يريد أن يعرف ما أعتزم القيام به بالضبط.

وسألته: هل يخبرك بما تفعله فى هذه الأمور؟.

فأجاب: إنه يخبرنى برأيه دائماً ــ إذا كان هذا ما ترمين إليه ــ ولكنه عادة ما يسألنى عن رأيى أيضاً.

فسألته **سيدة الأعمال** مجدداً: إذا حدث اختلاف بينكما فى الآراء، ولم تصلا إلى اتفاق ما، فمن الذى يقرر؟.

رد قائلا: إن «مدير الدقيقة الواحدة» هو الذى يقرر.

ولما **سألته**: وهل يقلقك معاملته لك بشكل ما، فى بعض المرات ومعاملته لك بشكل مختلف فى مرات أخرى؟.

قال: كلا على الاطلاق، فأنا أحب الحرية التى يمنحها لى فى العمليات المتعلقة بعملى. فلقد بدأت العمل كتقنى هنا، وصعدت سلم الترقيات حتى بلغت منصبى الحالى. وخلال العشرين عاماً التى قضيتها هنا، كنت على دراية بالقسم التقنى لدينا.

فتساءلت قائلة: ألا تحب أن تعامل بنفس الطريقة فى مجال شئون الموظفين؟.

فقال: كلا، فأنا مع الناس، أحب أن أكون أحياناً كالثور فى محل بيع مصنوعات الخزف. وفى الواقع فان بعض الناس يدعون أننى أكسر الباب، ثم أطلب الاذن بالدخول. ولذا فاننى لست واثقاً من قدرتى على التعامل مع الناس كل الوقت. وهذا هو سبب ترحيبى باقتراحات «مدير الدقيقة الواحدة».

قالت: يبدو لى مما سمعت، أن «مدير الدقيقة الواحدة» مدير انتقائى، وأن لديه القدرة على الاختيار من بين أساليب متنوعة.

فقال السيد **«دالابا»**: لا أستطيع قول ذلك له.

وتساءلت **سيدة الأعمال**: لماذا؟.

فأجاب: لأنه يرى أن الشخص الانتقائى، هو شخص يضع كلتا قدميه فى الهواء.

سألته: إذن فالى أى أنواع القادة تستطيع تصنيفه؟.

فقال: مدير موقفى، فهو يغير أسلوبه حسب الشخص الذى يعمل معه وحسب الموقف.



مرونة أسلوب القيادة

«قائد موقف» ظلت تلك العبارة تتردد فى بال سيدة الأعمال طوال قفولها عائدة إلى مكتب **«مدير الدقيقة الواحدة»** وعند وصولها قامت السيدة «جونسون» بادخالها لرؤية «مدير الدقيقة الواحدة».

فسألها «**مدير الدقيقة الواحدة**»: حسناً، كيف كان أدائى؟.

«رائع» ردت **سيدة الأعمال.** لقد كانت فلسفتك التى تقضى بـ«اختلاف التعامل تبعاً للحالة» فعالة وحية، علاوة على أن جماعتك لم يبالوا باختلاف التعامل. كيف يمكن لى أن أكون «قائدة موقفية»؟.

قال «**مدير الدقيقة الواحدة**»: عليك بتعلم ثلاث مهارات.

فردت ممازحة له: كنت أعلم أنك ستلخص ذلك فى صيغة سهلة.

قال ضاحكاً: لست متأكداً أنها سهلة إلى هذا الحد ـ ثم أكمل **قائلا:** على أن هناك ثلاث مهارات متداخلة: فعليك استخدام أساليب قيادية مختلفة بمرونة، وعليك أن تعرف كيفية تشخيص احتياجات من يقعون تحت إشرافك، وكيفية الوصول إلى اتفاقيات معهم وإلى التعاقد معهم على أسلوب الاشراف الذى يحتاجون إليه منك. بمعنى آخر فان هذه المهارات هى: **المرونة والتشخيص والتعاقد.**

يبدو ذلك ساحراً ـ ردت **سيدة الأعمال:** من أين أبدأ؟.

قال: نبدأ عادة بتعلم المرونة، ولهذا أرسلتك لتتحدثى، ولتزدادى معرفة بأساليب القيادة المختلفة التى أستخدمها معهم.

كنت أظن أننى تمكنت من الالمام بأساليبك حتى تحدثت مع «جون دالابا» قالت **سيدة الأعمال.**

فرد عليها: ماذا تقصدين؟.

فاكملت: كنت أظنك إما ديموقراطياً أو متسلطاً، على أن ذلك لم يسر على «دالابا».

وكثيراً ما يندهش الناس من ذلك ـ رد عليها **المدير**، ثم أكمل: لقد ظل الناس لمدة طويلة يعتقدون وجود أسلوبين فقط للقيادة هما: الديموقراطية والتسلط، وكان المتواجدون على طرفى النقيض يصرخون على بعضهم البعض و ينادى كل منهم، بأن أسلوبه هو الأفضل، ولقد كان المديرون الديمقراطيون يتهمون بأنهم على درجة كبيرة من الطيبة واللين والبساطة، بينما كان المتسلطون ينعتون بأنهم قساة متعجرفون، وكثيراً ما راودنى إحساس بأن كل من كان على طرف واحد من النقيض، فقد كان مجرد «نصف مدير».

فتساءلت **سيدة الأعمال**: وما الذى يجعل من الشخص مديراً كاملا؟.

فقال **مدير الأعمال** وهو يريها ورقة خاصة: المدير الكامل هو مدير مرن، باستطاعته توظيف أربعة أساليب قيادية مختلفة.

الأساليب الأساسية الأربعة للقيادة

هى:

الأسلوب الأول: التوجيه:

يؤمن القائد تعليمات معينة، و يشرف على إنجاز المهام بدقة.

الأسلوب الثانى: التدريب:

يستمر القائد فى الأسلوب (الأول) ولكنه إضافة إلى ذلك، يشرح القرارات و يلتمس الاقتراحات و يدعم التطور.

الأسلوب الثالث: المساندة:

يسهل القائد و يدعم جهود مرؤوسيه الساعية إلى إنجاز المهام، و يشاركهم مسئولية صنع القرار.

الأسلوب الرابع: التفويض:

يحول القائد مسئولية صنع القرار وحل المعضلات إلى مرؤوسيه.

حالما قرأت سيدة الأعمال ما دون على الورقة من معلومات، بدأ المدير فى شرحها:

إن هذه الأساليب الأربعة تتكون من مجاميع مختلفة لسلوكين قياديين رئيسيين، يمكن للمدير استخدامهما عندما يحاول التأثير على شخص آخر، وهما: **السلوك التوجيهى والسلوك المساند**

فأما السلوك التوجيهى فيمكن إيجازه فى ثلاث كلمات:

البناء ـ المراقبة ـ الاشراف

وأما الأسلوب المساند فيقع ضمن أطر ثلاثة:

الاطراء ـ الاصغاء ـ التسهيل

قالت **سيدة الأعمال:** يبدو أن السلوك التوجيهى ينتمى إلى القيادة التسلطية.

فرد عليها قائلا: بالضبط إنه اتصال ذو اتجاه واحد، وما عليك سوى أن تقولى للشخص ماذا ومتى وأين وكيف يتعين عليه عمل شىء، ثم تكتفى بالاشراف عليه فى حل المعضلة أو المهمة.

يبدو ذلك مطابقاً للطريقة التى تدير بها السيد «لارى ماكينزى» قالت **سيدة الأعمال، ثم أضافت:** إنك تستعمل معه الأسلوب **الأول.**

فرد: هذا صحيح، إننا نصف الأسلوب «**الأول**» بأنه توجيهى لأننا نكثف من خلاله السلوك التوجيهى، ونقلل من السلوك المساند. إنك تخبرين الشخص عن الهدف المطلوب وماهية الانجاز الطيب، لكنك أيضاً تعرضين خطة كيفية إنجاز المهمة خطوة خطوة. إنك تحلين المسألة وتتخذين القرارات فيما ينفذ المرؤوس أفكارك.

لكن هذا ليس هو الأسلوب الذى تستعمله مع «كاثى مورو» إنك معها مساند وديموقراطى أكثر! ـ قالت **سيدة الأعمال.**

بالتأكيد ـ **رد المدير:** ولهذا نطلق على السلوك المساند «**الثالث**» صفة مساند، حيث يكثف فيه السلوك المساند و يقل فيه السلوك التوجيهى. إنك تدعمين فيه جهود المرؤوسين فتصغين إلى اقتراحاتهم وتسهلين عبره تفاعلاتهم مع الآخرين. ولبناء الثقة والحافز فيهم؛ فانك

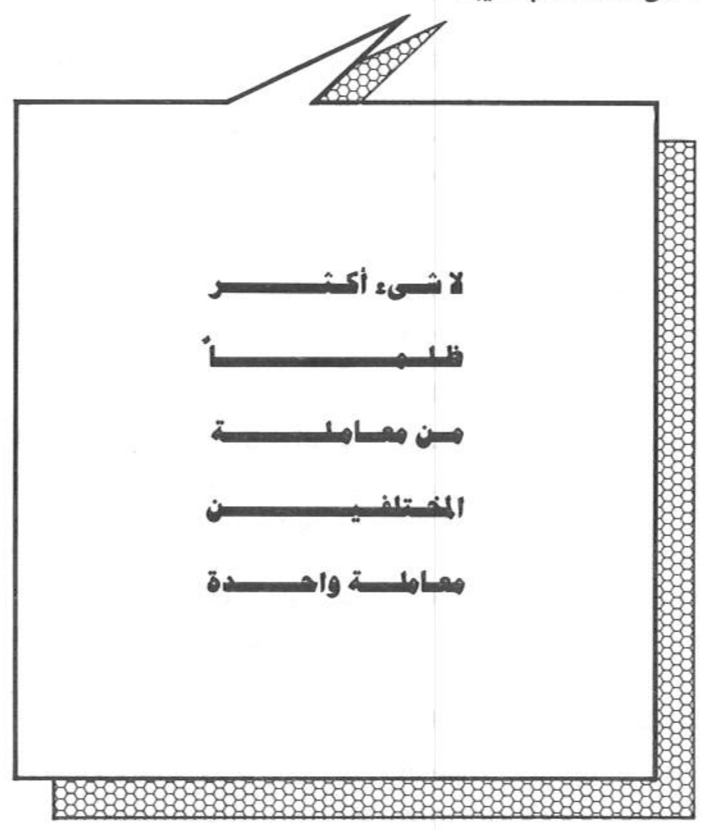
تشجعينهم وتمدحينهم. و يندر أن يتكلم مديرو الأسلوب «**الثالث**» عن كيفية حل مشكلة أو إنجاز مهمة معينة. إنهم يكتفون بمساعدة مرؤوسيهم فى التوصل إلى الحلول، عن طريق طرح أسئلة تدفعهم إلى اتساع الفكر وتشجعهم على المجازفة.

لكن ألا تعتقد أن معاملة كل من السيد «ماكينزى» والآنسة «كاثى مورو» والسيد «دالابا» بطرق مختلفة يغاير المبادىء نوعاً ما؟ ــ قالت **سيدة الأعمال.**

رد قائلا: إنى مؤمن بالالتزام بالمبدأ ــ على أن للنسق المبدئى عندى تعريفاً مختلفاً. إن تعريفك له يقضى بـ «معاملة الجميع على قدر المساواة» أما تعريفى له فيقضى بـ «استعمال نفس الأسلوب القيادى فى مواقف مشابهة».

ولكن أليس من الظلم أن تعامل الناس بطرق مختلفة؟ سألت **سيدة الأعمال.**

فأشار المدير إلى لوحة على الحائط كتب عليها:



قالت: لابد أنك من المغرمين بـ«إمرسون» فقد قال: إن المبدئية الحمقاء هى «بعبع» العقول الصغيرة.

ابتسم «مدير الدقيقة الواحدة» **قائلا:** لقد كان هذا أحد الأمثال المفضلة لدى!.

تساءلت **سيدة الأعمال:** لكى تتضح الصورة فى بالى عن الأساليب الادارية التى وصفت، هلا تفضلت باعطائى مثالا عن كل منها؟.

بالتأكيد ـ **رد عليها المدير:** فلنفترض أنه كانت هناك ضجة تزعجنا فى المكتب الخارجى، لو قلت لك ـ أرجو أن تخرجى وتقولى للسيدة «جونسون» أن تأمرهم بأن يتحولوا بمحادثتهم إلى نهاية القاعة، وعندما تنتهين من ذلك أخبرينى ـ فأى نوع من القيادة يكون ذلك؟.

أجابت **سيدة الأعمال:** الأسلوب التوجيهى، **وتابعت تقول:** ولكن أى كيفية ستستخدم إذا ما أردت تطبيق الأسلوب المساند؟.

قال، كنت سأقول: الضجة فى الخارج تزعجنا. ماذا ترين أن نفعل حيالها؟.

قالت: فهمت، ولكن ماذا عن الأسلوب **الثانى؟.**

التدريب يجمع كلا من التوجيه والمساندة. إذا ما رغبت فى استخدام الأسلوب التدريبى فى حل مسألة الضجة **فساقول:**

«ما أشد الازعاج فى المكتب الخارجى ـ أعتقد أن عليك أن تذهبى وتقولى للسيدة «جونسون» أن تطلب منهم أن يتحولوا بحديثهم إلى نهاية القاعة ـ ألديك استفسارات أو اقتراحات؟.

إذن باستعمال الأسلوب التدريبى تدخل ضمن اتصال ثنائى وذلك عندما تشرع فى طلب الاقتراحات ـ هل يكون القرار الأخير للمدير؟ سألت **سيدة الأعمال.**

بالطبع ـ **رد المدير:** لكنك تحصلين على مردود من الآخرين، كما وأنك تمنحين كثيراً من المساندة لأن بعض ما يقترحونه يكون جيداً، وكمديرة فانك ترغبين دائماً فى دعم المبادرات والمجازفات، وهنا نلتقى بنقطة «الاصغاء والتشجيع» إنك تحاولين تعليم موظفيك كيف يقيمون عملهم بأنفسهم.

الأسلوب **الثانى** إذن يقضى باستشارة المرؤوس، ولكن ماذا عن استخدام الأسلوب **الرابع** ـ التفويض؟ تساءلت **سيدة الأعمال:** أعتقد أنك ستكتفى بقول: الضجة فى الخارج مزعجة ـ هلا تكفلت بأمرها؟.

ينطبق ذلك تماماً على أسلوب الانابة والتفويض، قال «**مدير الدقيقة الواحدة**»: فى الأسلوب **الرابع** تحولين مسئولية اتخاذ القرارات اليومية، وحل المسائل إلى الشخص المكلف بالمهمة، لذا فانك ترين أن بامكانك توظيف أى أسلوب من هذه الأساليب الأربعة، فيما يتعلق بنفس المشكلة والمهمة ـ عمل شىء بصدد الضجة.

تساءلت **مديرة الأعمال:** من الأساليب القيادية الأربعة، أليس هنالك أسلوب قيادى «**أفضل**»؟ لقد سمعت الكثير عن أهمية استخدام أسلوب المشاركة الادارية.

:01

ليس هناك أفضل أسلوب للقيادة

قال المدير: الكثير يعتقدون ذلك، ولكن كلمة «موقفى» تلعب دورها هنا، إن الأسلوب المشارك ـ المساند، قد يكون فى حالات دون غيرها.

لا يمكننى أن أتخيل؛ متى يكون الأسلوب التوجيهى ـ المتسلط مناسباً؟ قالت **سيدة الأعمال.**

رد المدير: هناك حالات عديدة؛ تخيلى أنك كنت فى اجتماع، وفجأة شب فى الغرفة حريق، فهل ستأمرين الحضور بالاجتماع فى حلقات لمناقشة أحسن السبل للخروج من الغرفة، على أن تنقل كل مجموعة تقريرها لك لكى يتسنى للمجموعة كلها اتخاذ التصرف المناسب؟!

بالطبع لا، ردت **سيدة الأعمال** ضاحكة: كنت سأقول هذا هو الباب، اتبعونى جميعاً!.

فقال المدير: إذن فالأسلوب التوجيهى هو المناسب، عند وجوب اتخاذ قرار عاجل ذى عواقب وخيمة.

قالت: قبلت هذا المثال، ولكن فى أى من الحالات الأخرى يكون الأسلوب التوجيهى مناسباً؟.

فرد عليها: لنفرض أنك استخدمت شخصاً يملك القليل من الخبرة، لكن طاقته الاحتمالية لتعلم عمل ما كانت عالية فى نظرك، أتظنين أن من المعقول سؤال الشخص ذاته، ماذا ومتى وأين وكيف تنفذ الأعمال؟.

قالت **سيدة الأعمال:** إلا إذا كانت لديك رغبة فى اكتساب جهل مطبق! فهمت الآن ما ترمى إليه، الأسلوب التوجيهى صالح كذلك لقليلى الخبرة، ممن تعتقد بامكانية الارشاد الذاتى لهم.

بالتأكيد ـ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**»: يناسب الأسلوب التوجيهى من يملك المهارات، ولكنه يجهل أساليب الشركة؛ أولو ياتها ـ سياساتها ـ وكيفية إدارة أعمالها.

ولكن ألا يرفض الناس أحياناً التوجيه والرقابة الدقيقة؟ تساءلت **سيدة الأعمال.**

ليس في البداية عادة ـ **رد المدير**: عند بداية تعلمهم مهمة ما، فان غالبية الناس يكونون عادة مبتدئين نشطين، إنهم يرحبون بأى مساعدة تسديها لهم، فهم يرغبون فى أن يتقنوا أداء أعمالهم.

ولكن هل تظن حقيقة أن الناس يرغبون فى إتقان عملهم؟ ـ تساءلت **سيدة الأعمال**: لقد صادفت أثناء عملى أناساً فى شركات عديدة، يقضون معظم أوقاتهم فى تلبية حوائجهم الشخصية بدلا من إنجاز أعمالهم، وكان يبدو أنهم يعملون من أجل المال فقط، ولا يهمهم إذا ما كانت جهات عملهم ماضية فى إنجاز أهدافها أم لا.

قال «**مدير الدقيقة الواحدة**»: أنت محقة. هناك العديد من الموظفين اللامبالين ممن يمضون أوقاتهم فى انتظار مرتب آخر الشهر، لكنك لو عدت بذاكرتك إلى الوراء قليلا، حين كان هؤلاء فى بداية حياتهم الوظيفية، لرأيت الالتزام واضحاً من خلال عملهم، أعتقد أن الناس يفرطون فى التزامهم الوظيفى، عندما يشعرون أنه لا جدوى من الاجتهاد فى العمل.

تساءلت **سيدة الأعمال**: ماذا تقصد؟.

فرد قائلا: أعنى أن الأداء الجيد غالباً ما يمضى دون أن يلاحظ أو يكافأ فاعله. عندما يجد الموظف فى عمله فانه لايجد ثناء من مديره، وعندما يخطىء فالو يل له.

قالت **سيدة الأعمال** مبتسمة: نعم، إنها تلك الطريقة العقيمة فى الادارة، والتى سمعت من موظفيك أنك تكثر من ترديدها.

فقال: إننى ألقبها بادارة نورس البحر، إن المديرين من هذا النوع يهبطون على موظفيهم فجأة، و يحدثون كثيراً من اللغط والضجة، ثم يرحلون بسرعة.

وضحكا سو ياً فقد أدركا مصداقية ذلك.

ثم قال: إذن فطريقة إدارة المديرين لعديمى الخبرة، هى ما يجعلهم يتخلون عن التزامهم.

فقالت: عندما يفقد الموظف التزامه، فان التوجيه وحده لا يكون كافياً، و يتحتم عندئذ منحه كثيراً من المساندة والتشجيع. أنت تتحدث الآن عن أسلوب التدريب، أليس كذلك؟.

فقال: أجل يكون أسلوب التدريب فى أحسن حالات استخدامه عندما يصاب الموظف بخيبة الأمل.

خيبة الأمل؟ ــ أعادت **سيدة الأعمال** ذات الكلمات.

قال «**مدير الدقيقة الواحدة**»: ألم تلاحظى أن الناس عندما يشرعون فى أداء مهمة ما، فانهم يجدونها أصعب مما اعتقدوا، وعندها يبدأون فى فقدان الرغبة والاهتمام، وربما فقدوا الالتزام بها لأنهم يعتقدون أن المردود غير مكافىء لجسامة المهمة. وربما لأنهم لا يتلقون التوجيه الذى يحتاجون إليه، بل إنهم فى حقيقة الأمر يتلقون سيلا من الانتقاد، وربما كان التطور بطيئاً أو معدوماً لدرجة تفقدهم الثقة بقدرتهم على أداء المهام، عندما يحدث كل ذلك يقعون فريسة الاعتقاد الخاطىء بسهولة الأمر، وعندما يزول الحماس المبدئى، فان أفضل ما يمكن تطبيقه هو أسلوب التدريب الذى يكثف من التوجيه والمساندة.

قالت: إذن أنت ترغب فى التوجيه، لأنهم لا يزالون بحاجة لبناء المهارات؟

فرد بقوله: نعم، لكن عليك الاصغاء لاهتماماتهم كثيرا، وعليك أن تؤمنى المسار وتثنى على التطور الحاصل، كما وأن عليك إشراكهم فى صياغة القرارات بقدر استطاعتك لأنك بهذه الطريقة تتمكنين من إعادة بناء التزامهم المهنى.

قالت: **لقد جعلت الأمر يبدو كما لو إن كل شخص يصاب بخيبة أمل، فى مرحلة ما عندما يتولى عملا أو مشروعاً جديداً.**

بعض الناس أكثر من غيرهم ــ **قال المدير**: يعتمد ذلك على مقدار الثناء الذى يكيله المدير لهم، وعلى مدى تواجد المدير كذلك، ولكن يبدو أننى قد استبقت نفسى.

قالت: هذا ممتع، إذن فالأسلوب القيادى التوجيهى يتناسب أكثر مع المبتدئين المتحمسين فيما يناسب أسلوب التدريب المبتدئين الذين أصيبوا بخيبة أمل.

نعم، قالها «**مدير الدقيقة الواحدة**» قبل أن يسأل: لكن، أى نوع من الناس فى اعتقادك يكرهون التوجيه والتدريب؟.

فقالت: ذوو الخبرة، فهؤلاء يحبذون فى الغالب أسلوب الادارة بالمشاركة.

قال: نعم، يحب ذوو الخبرة أن يصغى إليهم وأن يقدم لهم المساندة. أعتقد أنك تحدثت إلى «كاثى مورو» إنها أكثر تجاوبا مع الأسلوب المساند لأنه ــ رغم كونها ذات خبرة وكفاءة ــ فانها أحيانا مشاركة مترددة، فعندما أعهد إليها بمشروع ما فانها تقدم لى أفكارا شتى، لكنها تصر على أن تجرب تلك الأفكار معى أولا. إنها ترغب فى مشاركتى فى صنع القرار، لكن اقتناعها

بأفكارها يكون أحيانا أقل من اقتناعى أنا بأفكارها؛ إنها تحتاج إلى التقدير وهو ما يؤمنه «الأسلوب المساند» ومع ذلك، فان الأسلوب المساند ليس أسلوبا جيداً على إطلاقه.

مثلا؟ تساءلت **سيدة الأعمال** .

مرت علينا حالة تقليدية مع صديق حميم لنا ـ **قال المدير** : كانت حياته الزوجية تمر ببعض الصعوبات، كان وزوجته يعيشان فى حالة دائمة من الاحباط، وأخيراً أقنعناهما بالتوجه إلى مستشار بشئون الزواج، بعدها استرحنا معتقدين أننا عملنا ما علينا.

ألم يكن ذلك ما فعلتم؟ تساءلت سيدة الأعمال.

كلا ـ تابع المدير : لم نسألهما أى نوع من المستشارين سيختاران؛ لقد اتجها إلى مستشار مساند غير توجيهى.

حسناً، ثم ماذا حدث بعد ذلك؟ ـ كانت **سيدة الأعمال** تريد أن تعرف.

لقد دفعا إليه عشرين جنيهاً فى الساعة ـ قال «مدير الدقيقة الواحدة» : فيما استمرا فى الصراخ والزعيق، وخلال محادثتهما تلك لم يملك المستشار سوى أن يفرك لحيته و يقول: هم م م م... إننى أستشعر غضباً هنا. لقد أتما معه ثلاث جلسات ثم انفصلا.

إذن أنت تقترح أن ما كانا بحاجة إليه هو مستشار توجيهى جيد ـ قالت **سيدة الأعمال** ، ثم **أضافت :** مستشار يخبرهما ما الذى يجب عليهما عمله بدقة لادارة دفة زواجهما إلى الناحية الصحيحة؛ لكنى متأكدة أن المستشار الذى ذهبا إليه كان فعالا مع غيرهما من الأزواج.

قال **مدير الدقيقة الواحدة»** : هذا صحيح، كان فعالا مع غيرهما من الأزواج الذين كان باستطاعتهم حل مشاكلهم بأنفسهم؛ أزواج كانوا فى حاجة إلى من يصغى إليهم و يساندهم أثناء حل مشاكلهم.

يبدو أنك الآن مقتنعة بأنه لا يوجد ما يسمى بأسلوب القيادة الأفضل.

بدأت تفهمنى ـ قالت **سيدة الأعمال** مبتسمة: ولكن ماذا عن التفويض؟ أين محله من الاعراب؟.

إن التفويض يناسب من يمتازون بكونهم قمة فى الأداء، أولئك الذين يتحلون بالكفاءة والالتزام. لذا فانهم لا يكونون عادة بحاجة إلى كثير من التوجيه، كما أن لهم المقدرة على تامين دعمهم الخاص ـ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» .

فتساءلت قائلة : تعنى أنهم يكيلون المدح لأنفسهم؟.

هـم يـفـعـلـون ذلـك فى حـالات عـديـدة ــرد «مدير الدقـيقة الواحدة» : فعندما تذهبين لـرؤيـتـهـم فـانـهـم غـالـبأ ما يأخذونك فى «رحلات ثناء» مبينين ما قاموا به وموظفيهم من صنيع حـسـن، إن مـن يـتـحـلـون بكونهم فى قمة الأداء ليسوا فى حاجة إلى كثير من التوجيه والثناء، ما داموا على علم بما يقومون به. لقد سمعت بالأمس قصة تبين أهمية التفو يض.

وما تلك القصة؟ ــسألته **سيدة الأعمال** .

ظـنـنـت أنـك لـن تـسـألى هذا السؤال أبدا ــثم أردف «**مدير الدقيقة الواحدة**» ــ ذات يوم سألت طفلة والدتها: ماما، لماذا يجلب أبى معه الكثير من الأ وراق من العمل ليلا؟.

لأنه لا يجد الوقت الكافى لانهائها فى مقر عمله ــردت الأم.

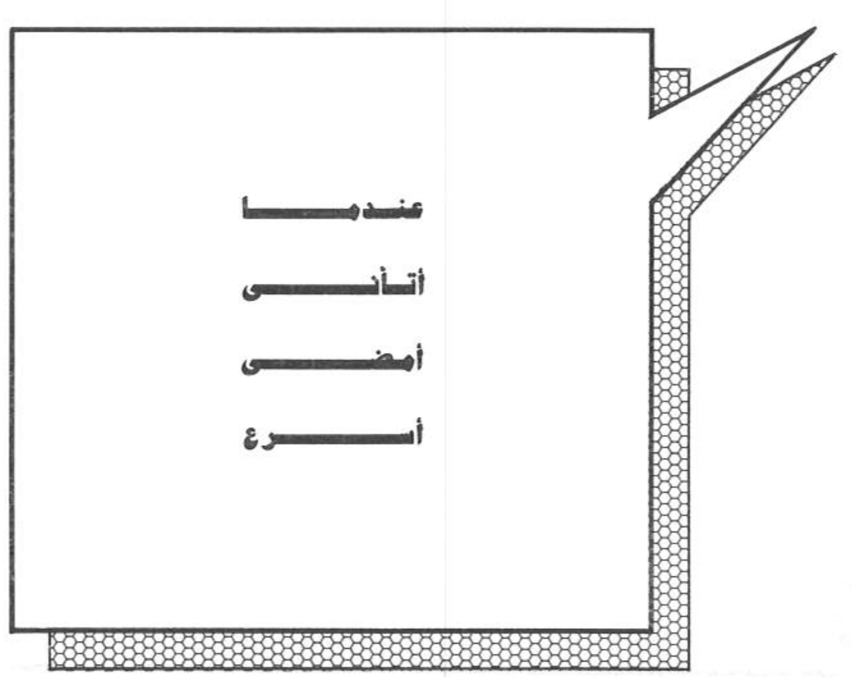
فتساءلت الطفلة ببراءة قائلة :فلماذا إذن لا يضعونه فى مجموعة عمل أبطأ؟!



فكر قبل أن تتصرف

هذه قصة عظيمة ـ قالت **سيدة الأعمال** ضاحكة: لو كانت تلك الطفلة الصغيرة على دراية بـ «**القيادة الموقفية**» لتساءلت: لم لم يقم والدها بمزيد من التفويض؟. ثم أضافت: أعتقد أننى الآن مقتنعة بأنه لا توجد طريقة مثلى للتأثير فى الآخرين، على أننى بحاجة إلى معلومات تمكننى من معرفة الحالات الملائمة لكل أسلوب من أساليب القيادة. لقد أوحيت لى ببعض الأفكار البناءة، على أننى أخشى أن أمثلتك تعتمد على مقدرتى على تقرير ما إذا كان طاقم موظفى يتحلون بمهارات وخبرات العمل المسند إليهم، وإحساسى حول ما إذا كانوا يرغبون فى أو يعتقدون بمقدرتهم على أداء العمل.

إن هذه المهارة فى تشخيص الحالة قبل القيام بأى إجراء؛ هى المفتاح لأن يصبح المرء «قائداً موقفياً». قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» موافقاً: ومع ذلك فانه ليست لدى معظم المديرين الرغبة فى التوقف لدقيقة واحدة لمحاولة تقرير ما يجب عمله قبل التصرف؛ إنهم يمضون فيما هم فيه فحسب، ثم قال مشيراً إلى لوحة موضوعة على الجدار: ولهذا أحتفظ بتلك المذكرة، إنها تقول:



تساءلت **سيدة الأعمال:** إذن فعلى أن أفكر قبل أن أتصرف.

فـقـال: وهـذا جملة ما يعنيه التشخيص، لماذا لا تتحدثين إلى «**أليس مارشال**»؟ وهى من الأشخاص المهمين لدى، كى تطورى مهاراتك التشخيصية.

قـالـت: ذاك سيكون رائعاً، ولكن دعنى أراجع مذكراتى معك، كى أتأكد من أننى ملمة بجميع نواحى المرونة.

فقال: فكرة جيدة ـ بينما كانت سيدة الأعمال تريه مذكراتها.



مراجعة للمرونة

إن أسلـوب القيادة هو كيفية تصرفك عندما تحاول التأثير فى أداء شخص ما. كما أنه مزيج من السلوكيات التوجيهية والمساندة.

ـ السلوك التوجيهى: و يشمل:

إخـبـار الآخـرين جلياً بما يجب عمله. وكيف وأين ومتى يكون ذلك، ثم الاشراف على أدائهم بعد ذلك بدقة.

ـ السلوك المساند: و يشمل:

الاصـغـاء إلى الـنـاس. تـأمـيـن المـساندة والتشجيع لما يقومون به من جهود ثم يأتى بعد ذلك تسهيل اشتراكهم فى حل المشكلات وصنع القرارات.

هـنـاك أربعة أساليب قيادية: التوجيه ـ والتدريب ـ والمساندة ـ والتفويض. على أنه ليس هناك أسلوب قيادى أمثل.





خلاصة عن الأساليب الأربعة للقيادة

بينما كان مدير الدقيقة الواحدة يقرأ ملاحظات سيدة الأعمال ابتسم، ثم قال: أنت الآن جاهزة لأليس، ولكن قبل أن أهاتفها دعيني أعطيك هذه الخلاصة عن الأساليب الأربعة الأساسية للقيادة.

وحينما كانت سيدة الأعمال تتفحص الشكل البيانى، قام مدير الدقيقة الواحدة بالاتصال هاتفياً بالسيدة «أليس مارشال».

مرتفع

سلوك مساند مرتفع وتوجيهى منخفض أ٣ **المساندة**	سلوك توجيهى مرتفع ومساند مرتفع أ٢ **التدريب**
سلوك مساند منخفض وتوجيهى منخفض أ٤ **التفويض**	سلوك توجيهى مرتفع ومساند منخفض أ١ **التوجيه**

سلوك مساند

منخفض ← سلوك توجيهى → مرتفع

تشخيص مستوى التطور

كانت «**أليس مارشال**» تنتظر خارج مكتبها لتحية سيدة الأعمال لدى وصولها.

إذن، فهل أنت تريدين العمل على تنمية مهاراتك التشخيصية؟ ــ تساءلت باسمة.

أود ذلك بالتأكيد ــ ردت **سيدة الأعمال**. ثم أضافت: إننى أشعر بأهمية المرونة، ولكن الجهل بمعرفة توقيت استعمال أساليب القيادة مع الشخص المناسب لها، قد يجر إلى مصاعب جمة.

نعم قد يحدث ذلك ــ قالت «**مارشال**»: لقد عملنا مرة مع مدير يتحلى بكثير من المرونة، وكان بامكانه تطبيق الأساليب الأربعة للقيادة، على أنه كان يطبق الاسلوب غير المناسب مع الشخص غير المناسب وفى الوقت غير المناسب.

حقا؟ ــ تساءلت **سيدة الأعمال**.

أجل ــ ردت السيدة «**مارشال**»: لقد كان يخبر أفضل موظفيه بما يجب عمله، لأنه كان على دراية بأن عمله كان يعتمد عليهم، لكنهم كانوا يرفضون ذلك لأنهم كانوا يعلمون ما يتوجب عليهم عمله. أما بالنسبة لموظفيه من ذوى الأداء المتواضع، فلم يكن يكن لهم أى احترام، لذا فقد أهملهم، ولأنهم كانوا لا يعرفون كيف يتصرفون فكانت النتيجة أن تركهم للتخبط والتيه.

قالت **سيدة الأعمال**: من مقالك هذا الذى سقته ، يعترينى شعور بأن أحد العوامل الواجب تشخيصها قبيل تطبيق أسلوب قيادى معين، هو أداء الشخص فى الماضى.

بالتأكيد ــ ردت «**مارشال**»: وعند اختيارك للأداء يتوجب عليك توجيه أنظارك إلى اثنين من المعوقات التى تحدد أداء وإنجازات المرء: الكفاءة والالتزام. بمعنى آخر أن أى موظف لا يبدع فى عمله أثناء غيابك، قد يكون ممن يعانون من مشكلة تتعلق بالكفاءة أو الالتزام أو كليهما.

وكيف تعرفين ما إذا كان الشخص كفؤاً؟ ــ تساءلت **سيدة الأعمال**.

إن الكفاءة هى وظيفة تتعلق بالمعرفة والمهارات وهذه تأتى عن طريق الدراسة والتدريب و/ أو الخبرة ــ قالت السيدة **«مارشال»**.

تساءلت **سيدة الأعمال** قائلة: أليست الكفاءة مرادفة للقدرة؟.

ليس تماماً ــ ردت **«مارشال»**: غالباً ما يستخدم الناس كلمة المقدرة للدلالة على الاستعداد، إنهم يتحدثون عن المقدرة «الطبيعية» فى وصفهم للأشخاص الذين يمتازون بالمقدرة على اكتساب مهارات معينة بسهولة، ومن ناحية أخرى؛ فانه بالامكان تطوير الكفاءة بالتوجيه والمساندة المناسبتين، إنها لا تولد معك بل تكتسب بالتعلم.

فسألتها **سيدة الأعمال**: إذن، كيف تقررين التزام الشخص؟.

الالتزام هو مزيج من الثقة والحافز، فأما الثقة فهى مقياس يقين الانسان بذاته وشعوره بقدرته على الابداع فى عمله دون إشراف، فى حين أن الحافز هو مقدار حماس واهتمام المرء للقيام بعمل ما على الوجه الحسن.

هل يمكن أن يتحلى الشخص بالكفاءة والثقة تجاه إنجاز عمل ما، دون أن يكون لديه اهتمام به؟ ــ تساءلت **سيدة الأعمال**.

ردت السيدة **«مارشال»** قائلة: أجل، يفقد بعض الناس الحافز أحياناً، عندما يدركون أن الأمر أصعب مما يظنون؛ أو لدى إحساسهم بأن ما يبذلونه من جهد لا يقابل بالتقدير، وأحياناً يصابون بالملل فيقررون أن العمل لا يستحق ما يبذل من أجله من جهد.

فسألتها **سيدة الأعمال**: يخيل إلى أن الناس قد يجمعون أحياناً بين الكفاءة والالتزام، أليس كذلك؟.

ملاحظة جيدة ــ قالت **«مارشال»**: فى الواقع، إن هناك أربع تركيبات من الكفاءة والالتزام تصنع ما يعرف بـ«مستوى التطور». وأخذت **«مارشال»** ورقة وقلماً ورسمت الجدول التالى.

فيما كانت مديرة الأعمال ترقب الجدول، لاحظت أن السيدة «مارشال» والتى أسمته (مستوى التطور) قد قسمته إلى أربعة أقسام: ت ١، ت ٢، ت ٣، و ت ٤.

مستو يات التطور الأر بعة

هى

قدرة منخفضة * التزام عال	بعض القدرة * التزام منخفض	قدرة عالية * التزام متذبذب	قدرة عالية * التزام عال
ت ١	ت ٢	ت ٣	ت ٤

يتطور ←─── متطور

قـالت **سيدة الأعمال :** بعد كل ما أجريته من نقاش تولدت لدى قناعة بأنه يجب أن يكون هناك تباين، فى مراعاة فئات التطور المختلفة للموظفين.

فـردت السـيدة **«مـارشـال» :** هـذا صحيح، وذلك ما يعلل وجود تلك اللوحة المعلقة فى أحد مكـاتب «مدير الدقـيقة الواحدة»، والتى يمكن أن يكون بصرك قد أخطأها. تلك اللوحة التى تقول :

لكل مقام مقال

قـالـت **سـيـدة الأعـمـال :** يخيل إلى أن أولئك الذين يمتازون بالقدرة على العمل باستقلالية ودون إشراف، هـم المدرجون ضمن مستو يات التطور (ت ٣) و (ت ٤).

قـالت السيدة **«مارشال» :** بالتأكيد، عندما يصلون إلى تلك المرحلة، فانهم يكونون قد حازوا المـعرفـة والمـهـارات الـلازمة للأداء الراقى. إن الفرق بين (ت ٤ وت ٣) هو الالتزام. وإذا كانت المشكـلة أزمة ثقة، فان ما يحتاجه (ت ٣) هو المساندة والتشجيع والثناء. أما إذا كانت المشكلة هـى الـحـفـز، فـان على الـقـائد الاصغاء وحل المعضلة. و يمتاز المصنف على (ت ٤) بالثقة ووجود الـحـافـز الـذاتـى لـديـه، فـهـو أقـل مـن غـيره حاجة إلى الثناء والاطراء. إنهم «يضبطون أنفسهم متلبسين بسلامة الأداء!» لذا فان حاجتهم إلى الاشراف ــ إن وجدت ــ ضئيلة.

ر بـمـا كـان كل ما يحتاجون إليه هو معرفة الهدف ــ قالت **سيدة الأعمال :** إنى أحب ذلك النوع من الناس. لماذا ترغبين أصلا فى توظيف من هم فى مستو يات التطور الأخرى؟.

لأن الظفر بذوى الأداء الجيد صعب ــ قالت «**مارشال**» : إنهم لا ينمون على الشجر، وفى الحقيقة فانه يتعين عليك فى معظم الحالات تدريب الناس ليصبحوا من ذوى الأداء الجيد، وهذا يشمل المهارات التشخيصية الجيدة. إن من الأقوال المفضلة لدينا القول التالى :



قالت **سيدة الأعمال** : إذن فما تعنينه هو أن لكل منا مقدرة قابلة للتطو ير؟.

هذا صحيح ــ أجابت «**مارشال**» : ليس هناك ما يعيب كون الشخص فى مستوى متواضع من التطور، لقد مررنا جميعاً بهذا التطور فى أدوار ومهام أسندت إلينا فى السابق، و يرجع كوننا «كمبتدئين» نحتاج إلى المهارات التى تمكننا من الأداء بمستوى راق، على خصائص الكفاءة والالتزام، المرور بمراحل من النمو والتطور.

قالت **سيدة الأعمال** : يبدو من خلال رسمك البيانى أن الفرق بين كل من مستوى التطور (ت ١ وت ٢) هو الالتزام.

هـذا صحيح ــردت **«مارشال»** : إنهما بحاجة إلى ميزة «الكفاءة» و يحتاجان تبعاً لذلك إلى الخبرة والمهارة اللازمة للعمل بامتياز دون إشراف على أن (ت ١) بحاجة إلى الحفز بخلاف (ت ٢). إن ميزة الالتزام العالى التى يتمتع بها (ت ١) تنبع من إحساس مبدئى بالاثارة والمتعة تجاه تعلم شىء جديد. و يمكن أن يتحلى (ت ١) بالكثير من الثقة بالنفس رغماً عن أنه قد يكون خاطئاً. إن الناس يفقدون الكثير من الثقة والحافز لدى تطور مهاراتهم، لأنهم يبدأون فى إدراك الكم الهائل الذى يحتاجون إلى تعلمه قبل تمكنهم من العمل باقتدار. وهنا قد ينطبق المثل القائل :

كلما ازددت معرفة.. ازددت إدراكاً بجهلى!

و بالتدريب تبدأ الثقة لدى (ت ٢) فى الارتفاع ثانية حين يتلقى أو تتلقى جرعات إيجابية حول الأداء.



مطابقة أسلوب القيادة بمستوى التطور

فقالت **سيدة الأعمال** : يخيل إلى أن (ت ١) دون إشراف هو أخطر من (ت ٢).

ولماذا تقولين ذلك؟ ــ سألتها «**أليس مارشال**».

ردت **سيدة الأعمال** : لأنك إن فوضت إلى من يتحلى بالحماس والثقة وتعوزه المقدرة والخبرة، فانه سيتصرف باندفاع وجهل و يفشل بسبب اندفاعه، بينما تتردد الملائكة فى الدخول.

نقطة جيدة ــ قالت «**مارشال**» : إن قمت بالتفو يض إلى نمط (ت ٢) فان هذا الشخص لن يتصرف دون توجيه منك، لأنه يفتقر إلى الثقة والدافع إلى المخاطرة، أما من يتحلى بالثقة وتعوزه الكفاءة، فقد لا يكون على نفس مستوى الحذر.

قالت **سيدة الأعمال** : بدأت الآن أستشعر ما يناسب كل مستوى تطورى من أسلوب قيادى ومن كفاءة والتزام.

ولمزيد من الايضاح والمضى قدماً ــ قالت «**مارشال**» مشيرة إلى جدول على مكتبها : انظرى كيف نصور العلاقة بين مستو يات التطور الأر بعة وأنماط القيادة الأر بعة والتى تطرق إليها «مدير الدقيقة الواحدة» حينما كان يناقش معك مسألة «المرونة».

ودرست **سيدة الأعمال** العلاقة المجدولة أمامها، ثم رفعت رأسها وقالت : هذه طريقة مفيدة جداً لتذكر العلاقة بين ال (ت) وال (أ). دعينى أرى إن كان بامكانى أن أوجز ذلك :

١ ــ **التوجيه (الأسلوب ١)** : و يخص من يفتقرون إلى الكفاءة، رغم توافرالحماس والالتزام المهنى لديهم (ت ١).

٢ ــ **التدريب (الأسلوب ٢)** :و يخص من يتحلون بالكفاءة دون الالتزام (ت ٢) إنهم بحاجة إلى التوجيه والاشراف لأنهم لا يزالون قليلى الخبرة ــ نسبياً ــ وهم كذلك بحاجة إلى العون والثناء لبناء الاعتزاز بالنفس، كما يحتاجون إلى إشراكهم فى صنع القرارات لاستعادة التزامهم.

٣ ــ **المساندة (الأسلوب ٣)** :وهو خاص بأولئك الذين يمتلكون الكفاءة، و يفتقرون إلى الثقة والحافز (ت ٣) إنهم لا يحتاجون إلى كثير من التوجيه نظراً لما يتمتعون به من مهارات، لكن المساندة ضرور ية لتقو ية الثقة والحافز لديهم.

أساليب القيادة المناسبة لمستو يات التطور المختلفة

مستوى التطور	أسلوب القيادة المناسب
ت ١ قدرة منخفضة * التزام عال	أ ١ التوجيه * بناء وتحكم وإشراف
ت ٢ بعض المقدرة * التزام منخفض	أ ٢ التدريب * وجه وساند
ت ٣ قدرة عالية * التزام متذبذب	أ ٣ المساندة * أثن واستمع وسهل
ت ٤ قدرة عالية * التزام عال	أ ٤ التفو يض * أعط مسئوليات اتخاذ القرارات اليومية

٤ ــ **التفويض (الأسلوب ٤)** :وهو خاص بمن يمتلكون الكفاءة والالتزام (ت ٤)، إنهم قادر ون وعلى استعداد للعمل على إنجاز أى مشروع بأنفسهم، و بقدر ضئيل من الاشراف والمساندة.

عندما انتهت «**أليس مارشال**» من الاصغاء إلى موجز سيدة الأعمال، ابتسمت قائلة : إنك تتعلمين بسرعه. وهذا فحوى التشخيص، لقد سررت بمقاسمتك ما أعرفه عن التشخيص.

شكراً لاطرائك ــ قالت **سيدة الأعمال** : عندما أقرر نوعية أسلوب القيادة المستخدم مع شخص ما، فهل أستمر عليه مع نفس الشخص؟.

قالت «**مارشال**» : لماذا لا تعودين إلى «مدير الدقيقة الواحدة»، وتتحدثين معه عن ذلك، لقد بدأت الآن تفكرين فى تغيير أسلوب القيادة حينما يزداد التزام وكفاءة الشخص، وهو بالضبط ما يحاول المديرون هنا تطبيقه. وإلى جانب ذلك فانه سيريك ـ خلال الحوار ـ كيف تستطيع الأسرار الثلاثة لادارة الدقيقة الواحدة وهى :

- **صياغة هدف الدقيقة الواحدة.**
- **ثناء الدقيقة الواحدة.**
- **عتاب الدقيقة الواحدة.**

كيف تستطيع إحياء المفهوم الكامل «للقيادة الموقفية». إن «مدير الدقيقة الواحدة» يستمتع عادة بالقيام بذلك.

يسعدنى سماع ذلك ـ قالت **سيدة الأعمال** : الساعة الآن تشير إلى الخامسة، وسأحاول أن أقابله فى الصباح، شكراً للمساندة.

فردت السيدة «**مارشال**» قائلة : ذلك من دواعى سرورى.



القيادة الموقفية وإدارة الدقيقة الواحدة

عندما دخلت **سيدة الأعمال** صباح اليوم التالى إلى مكتب «مدير الدقيقة الواحدة» وجدته فى انتظارها. وحالما رأته بدأت فى التعبير عن انبهارها بما تعلمت.

فقال لها : جميل هذا الحماس المتقد فيك، ماذا لديك من أسئلة؟

قالت **سيدة الأعمال :** أخبرتنى «أليس مارشال» بأنك تستمتع بشرح العلاقة بين «إدارة الدقيقة الواحدة» و «القيادة الموقفية».

وكيف ترين توافقهما؟ ـ سألها **«مدير الدقيقة الواحدة».**

شكراً على أسلوب المساندة ـ ردت **سيدة الأعمال** مبتسمة : لكنى أظن أنى بحاجة إلى مزيد من التوجيه منك. على أن أنطباعى هو أن الاثنين يصبحان أكثر فاعلية عند استعمالهما سو ياً.

قال **«مدير الدقيقة الواحدة» :** أوافقك الرأى، لنر الآن دور صياغة «أهداف الدقيقة الواحدة» وذلك لما للأهداف المحددة من أهمية لدى الناس فى أى مستوى من مستو يات التطور. لربما تركت «أليس مارشال» لديك انطباعاً بأن الناس على مستوى واحد من التطور، سواء أكان ذلك لدى (ت ١ ت ٢ ت ٣) أو (ت ٤) شاملا جميع نواحى عملهم. على أن ذلك ليس صحيحاً. بل إن بعض الناس فى واقع الأمر هم أكثر من غيرهم تطوراً فى بعض النواحى. إن بامكانهم أن يؤدوا أعمالهم باستقلالية ودون إشراف فى بعض المهام، لكنهم يكونون فى حاجة إلى كثير من التوجيه والمساندة فى مهام أخرى، لذا فانه يتعين عليك تقدير مستوى التطور لكل هدف أو عمل معين. ليس بامكانك تقرير كفاءة والتزام الشخص بشكل عام، ولكن يمكنك تقرير مستوى التطور لديه أو لديها لانجاز وتحقيق هدف محدد.

قالت **سيدة الأعمال** فى دهشة، مسترجعة حديثها مع «جون دالابا» : أتعنى أن الناس يتفاوتون فى مستو يات التطور طبقاً لنوع العمل المسند إليهم؟.



التعامل المختلف مع الأشخاص المتشابهين

تماماً ــ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : حالما تتفقين مع أحد مرؤوسيك على ثلاثة أو خمسة أهداف، فانه قد يتعين عليك كمديرة لذلك الشخص أن تستخدمى أنماطاً قيادية مختلفة للاشراف على أدائه أو أدائها خلال عملية إنجاز هذه الأهداف المختلفة. وأسوق مثالا لذلك : لنفترض أن مهندساً يتصف بالكفاءة والثقة حيال النواحى الفنية فى عمله، ولكنه غير قادر بنفس تلك الدرجة من التطور عندما يتعلق الأمر بالميزانية، فانه من المناسب جداً لك كمديرة له أن تزوديه بقليل من التوجيه أو المساندة (أ ٤ ــ التفويض) حول المشاكل الفنية وأن تزوديه بالكثير من التوجيه والاشراف الدقيق حيال مسألة الميزانية (أ ١ ــ التوجيه أو ٢ التدريب).

قالت **سيدة الأعمال** : هذا مدهش، هذا ما كنت تفعله مع «جون دالابا»، أليس كذلك؟.

رد «**مدير الدقيقة الواحدة**» : أنت على حق.

قالت **سيدة الأعمال** : إذن فأنت كمدير موقفى؛ لست مطالباً بتطبيق المثل القائل «**لكل مقام مقال**» مع الأشخاص المختلفين، بل إنه يجب استخدامه مع الشخص ذاته اعتماداً على نوعية المهمة.

صحيح جداً ــ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : ودعينى أعطيك مثلا حياً هو ابنى «توم»، منذ سنوات وعندما كان فى العاشرة من عمره، أبلغنا بأنه كان متقدماً على فصله فى القراءة بسنتين إلى ثلاث، فى حين كان متأخراً عنهم بالنسبة نفسها فى الرياضيات. وعندما أدركت ذلك ذهبت لمقابلة أحد مدرسيه.

أحد مدرسيه؟ ــ تساءلت **سيدة الأعمال**.

لقد كان «توم» منتظماً فيما يسمى «بالمدرسة المفتوحة» ــ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : وكان فصله يحوى مئة وعشرة طلاب يشرف عليهم فى ساحة واسعة خمسة أو ستة مدرسين. وعندما ذهبت للقاء المدرسين قلت لهم : كيف تختلف طريقتكم فى تدريس «توم» مهارة القراءة عنها فى تدريس الرياضيات؟.

وسألونى : ماذا تقصد؟.

فقلت : ماذا تفعلون خلال درس القراءة؟.

قالوا : أترى تلك الملفات على الجدار البعيد؟ إن لكل طفل ملف القراءة الخاص به، وعندما يحين درس القراءة، يأخذ كل منهم ملفه و يعود إلى مقعده ثم يبدأون فى القراءة من حيث توقفوا، وإذا ما اعترضهم أى صعوبة فانهم يرفعون أيديهم فيبادر أحدنا بالمساندة.

سألها «**مدير الدقيقة الواحدة**» : ماهو فى اعتقادك الأسلوب القيادى الذى كانوا يتبعونه مع «توم» فى القراءة؟.

التفويض ــ ردت **سيدة الأعمال** : لقد كان يأخذ ملفه الخاص و يقرر زمن احتياجه للمساندة.

سألها المدير : وما هو ــ فى اعتقادك ــ مستوى التطور الذى كان فى القراءة؟.

أجابت **سيدة الأعمال :** (ت ٤) حسبما أظن.

قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : بالضبط، لقد كان «توم» مغرماً بالقراءة فأجاد فيها، ولذا فقد ناسبه أسلوب التفويض.

ثم قلت للمدرسين : ماذا تفعلون فى درس الرياضيات؟ فأجابوا : أترى تلك الملفات المعلقة على الجدار؟ إن لكل طفل ملف الرياضيات الخاص به، وعندما يحين موعد درس الرياضيات، يأخذ كل منهم ملفه و يبدأ فى الحل من حيث توقف. فاذا ما واجهت أحداً منهم صعوبة، رفع يده فيخف إليه أحدنا للمساندة.

وكيف تسير الأمور مع «توم» أثناء درس الرياضيات؟ ــ سألت المدرسين.

قالوا : الأمر مريع، إننا قلقون عليه حقاً.

فقلت لهم : يجب أن تكونوا كذلك، إننى مستاء من طريقة معالجتكم لمشكلة «توم» مع الرياضيات. ألم يخبركم أحد قط أثناء مرحلة التدريب أنكم تحتاجون إلى اللجوء إلى أساليب تدريس مختلفة، مع الطالب نفسه خلال دراسته لمواضيع مختلفة؟ ــ إلى أى أسلوب ترين أنهم جنحوا مع «توم» فى درس الرياضيات؟.

ردت **سيدة الأعمال :** التفويض.

سألها «مدير الدقيقة الواحدة» : وفى أى مستوى تطورى كان فيما يختص بالرياضيات؟.

قالت **سيدة الأعمال :** فى مستوى أدنى بكثير، حسبما أظن.

هذا صحيح ـ قال **«مدير الدقيقة الواحدة» :** لقد كان فى (ت ٢)، لقد كره الرياضيات، لأنه لم يكن جيداً فيها، ولذا فان أسلوب التفويض لم يناسبه. لقد كان أسلوباً «إهمالياً» أكثر من كونه تفويضياً. وسألتهم بعد ذلك : من منكم يشتهر بكونه أكثر المدرسين تقليدية؟ ابتسمت مدرسة.. بدت لى كبيرة فى السن. كان اسمها «ماكبرايد»، وقد مرت عليها ثلاثون سنة فى التدريس قبل أن تتحول مدرستها (وأنا هنا أنقل عنها حرفياً) إلى هذا النظام المجنون المسمى بنظام «المدرسة المفتوحة». وأذكر أننى مررت بفصل السيدة «ما كبرايد» مرة الساعة الثانية عشرة والربع حينما كانت فى مدرسة ابتدائية صغيرة ليس بها صالة للطعام. كان الباب مفتوحاً وجلس ثلاثون طفلا فى العاشرة من أعمارهم يتناولون غداءهم بهدوء فى حين كانت السيدة «ماكبرايد» تسمع ألحاناً لـ «بيتهوفن» عبر مسجل كان معها.

قالت **سيدة الأعمال :** لابد وأن ذلك كان تعريفاً جديداً للضبط فى نظرك؟.

بالتأكيد ـ **رد المدير** مبتسماً : لقد كانت السيدة «ماكبرايد» مثالا جميلا لأسلوب القيادة التوجيهى. عبر القاعة كان هناك فصل آخر.. لقد كان الباب مغلقاً، ولكن من نافذة صغيرة كانت على الباب نظرت فرأيت ما يشبه حديقة الحيوان، لقد كان الأطفال يعدون فى كل مكان.. على الكراسى وعلى الطاولات والمقاعد، أما السيدة «جونز» مدرسة الفصل ـ وهى إنسانة رائعة حقاً ـ فقد كانت منهكمة فى احتضان الأطفال وتقبيلهم والرقص معهم، لقد بدا المكان جذاباً.. ياله من تناقض!.

سألها **«مدير الدقيقة الواحدة» :** هل تعتقدين أن السيدة «جونز» تصلح لأن تكون مدرسة جيدة لـ «توم»؟.

قالت **سيدة الأعمال :** نعم. ولماذا؟.

لأنه لا يحتاج إلى مدرسة قراءة ـ ردت باسمة.

هـذا صحيح ــ **قال المدير** : عندما تدركين ما يتحتم عليك عمله، فانك لا تكونين بحاجة إلى مدير.

قالت **سيدة الأعمال** مبتسمة : ولكن إذا كان لابد منه، فمن سيعارض وجود شخص لطيف ودود كالسيدة «جونز»؟.

قـال «**مـدير الدقيقة الواحدة**» : لقد قلت للسيدة «ماكبرايد» إن الأمور لا تسير كما ينبغى مع «توم» فى مجال الرياضيات، فهل بامكانك إصلاح الوضع؟.

ردت السيدة ماكبرايد : بالتأكيد.

فاستفسرت : وكيف ستفعلين ذلك؟.

لـو إنـه كان لدى منذ البداية، لكان الأمر أسهل بكثير ــ ردت السيدة «ماكبرايد» : أعتقد أنه يـعـانـى مـن الاحـبـاط الآن، لأن الأمـر قـد بـدا لـه أصـعـب مـمـا توقع، ولذا فعندما يحين موعد الـريـاضـيـات، فانى أتجه إليه وأقول له : حان وقت الرياضيات يا «توم» فلنذهب إلى حيث يوجد مـلـفـك ولـتجلبه إلى هنا ــ على أنى لا أظن أنه يحضر ملفه هو، بل إنه يجلب أحد ملفات زملائه الـغـائـبين ليعبث بها فقط ــ عند ذلك أعيده إلى مقعده وأقول له : «توم» أريدك أن تحل المسائل ١ ــ٣ وسأعود بعد خمس أو عشر دقائق لمناقشة حلولك. إذا ما عملنا ذلك سو يأ، فأنا متأكد من أنك ستتحسن فى مادة الرياضيات.

وقـلـت لـهـا : أعتقد أن ذلك هو ما يحتاج إليه، هلا تكفلت بمادة الرياضيات لديه من فضلك؟ ــ وقد فعلت. قال ذلك «**مدير الدقيقة الواحدة**».

تـسـاءلـت **سـيـدة الأعـمـال** : وهـل أجـاد «تـوم» مـن خـلال أسـلـوب الـسـيدة «ماكبرايد» فى التدريب؟.

بـالتأكيد ــ رد «**مدير الدقيقة الواحدة**» : وتساءل : ولكن أتظنين أنه قد استمتع بكل ذلك الاشراف والضبط؟.

كـلا ــ قالت **سيدة الأعمال** : وهذه هى النقطة التى أكره نقلها إلى دعاة الانسانية فى عالمنا هذا!.

لا يتعلم الناس المهارات بالحب وحده.

قـالـت **سـيـدة الأعـمـال :** ما تقصد قوله.. **هو** أنه إذا كان الشخص غير كفء لأداء عمل ما، تـعين على أحد أن يقوم بتوجيهه والاشراف عليه، وإذا كان مستوى الالتزام لديه ضعيفاً، فعلينا كذلك أن نؤمن لـه المساندة والتشجيع.

لحسـن الحظ، فـانـه فيما يتعلق بوضع «توم» ــ قال **«مدير الدقيقة الواحدة» :** فانه لم يكن متبقياً على نهاية السنة الدراسية سوى أشهر ثلاثة.. أين تظنين كانت تكمن نقطة الضعف لدى **السيدة** «ماكبرايد»؟.

قـالت **سيدة الأعمال :** لقد كان في مقدورها تغيير أسلوبها من التوجيه إلى التدريب، لكنها لـم تكن قادرة أبداً على تغييره من التدريب إلى المساندة والتفويض، لقد كانت بارعة في البدء في الـعمل، ولكن ما أن يبدأ الأولاد في اكتساب مهارات الرياضيات، فانها لا تدع لهم مجالا لتحمل مسئولية التعلم ذاتياً.



تطوير الكفاءة والالتزام

إن المثال الذى طرحته عن «توم» لا يوضح فقط كون مستوى التطور مهمة أو هدفاً محدداً — تابعت **سيدة الأعمال** — بل إنه يبين كذلك أسلوب القيادة الذى يصلح لشخص ما فى دقيقة من عمره قد لا يصلح له نفسه بعد ذلك.

قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : بالتأكيد، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بأسلوبى التوجيه والتدريب. إن مهمتك كمديرة يجب أن تتمثل فى مضاعفة الكفاءة والثقة لدى موظفيك تدريجياً، كى تتمكنى من الشروع فى تطبيق أساليب أقل استهلاكاً للوقت — المساندة والتفويض — مع استمرار الحصول على نتائج عالية النوعية.

تساءلت **سيدة الأعمال** : وكيف يحدث هذا التغيير فى أسلوب القيادة؟.

لنلق نظرة — أولا، على نموذج «للقيادة الموقفية» يوضح العلاقة بين مستوى التطور وأسلوب القيادة.

ودرست **سيدة الأعمال** النموذج بدقة، ثم رفعت رأسها وقالت : بما أن بامكانك أن ترسم خطاً مستقيماً من (ت ١) إلى (أ ١) ومن (ت ٢) إلى (أ ٢) وكذا من (ت ٣) إلى (أ ٣) و من (ت ٤) إلى (أ ٤)، فان الانتقال من معرفة مستوى التطور عند شخص ما حيال مهمة ما، إلى أسلوب القيادة المناسب يبدو سهلا بهذا النموذج.

بالتأكيد — قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : لكن دعينى أطرح اقتراحاً آخر.. عند تقرير نوعية الأسلوب المستخدم مع أسلوب التطور.. عليك فقط أن تتذكرى أن على القادة أن يؤدوا ما يعجز عن أدائه من يقعون تحت إشرافهم فى اللحظة ذاتها. وبما أن (ت ١) يمتاز بالالتزام دون الكفاءة، فانه يتعين على القائد أن يؤمن له التوجيه (أ ١ — التوجيه)، وبما أن (ت ٢) بحاجة إلى كل من الكفاءة والالتزام، وجب على القائد أن يؤمن له التوجيه والمساندة معاً (أ ٢ — التدريب) وبما أن (ت ٣) يمتاز بالكفاءة وتباين فى خاصية الالتزام لديه، وجب على القائد تزويده بالمساعدة (أ ٣ — المساندة). وبما أن (ت ٤) يمتاز بالجمع بين الكفاءة والالتزام، فان القائد ليس مطالباً بتأمين أى من التوجيه أو المساندة (أ ٤ — التفويض).

القيادة الموقفية (٢)

أساليب القيادة الأربعة

مرتفع

سلوك توجيهى مرتفع و مساند مرتفع

تدريبى

سلوك مساند مرتفع وتوجيهى منخفض

مساند

أ ٢

أ ٣

أ ١

توجيهى

سلوك توجيهى مرتفع ومساند منخفض

سلوك مساند منخفض وتوجيهى منخفض

أ ٤

تفويضى

سلوك مساند

منخفض

مرتفع ← سلوك توجيهى → منخفض

مرتفع	معتدل		منخفض
ت ٤	ت ٣	ت ٢	ت ١

متطور ← → يتطور

مستوى تطور المرؤوسين

اقتراح مفيد حقاً ـ **قالت سيدة الأعمال :** ولكن، ماذا يعنيه ذاك الانحناء المار بين أساليب القيادة الأربعة ؟

قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : نلقبه بـ (انحناء الأداء)، ففيما ينتقل مستوى التطور من (ت ١ ـ ت ٤)، فان هذا الخط المنحنى يرينا كيفية انتقال أسلوب القيادة لدى المدير من (أ ١ ـ التوجيه) إلى (أ ٤ ـ التفويض)، وذلك بزيادة فى المساندة أولا (أ ٢) ثم خفض فى التوجيه (أ٣) إلى أن يحدث فى النهاية خفض فى المساندة أيضاً (أ٤) وعند مرحلة (ت ٤) يصبح بامكان الشخص ممارسة عملية التوجيه والمساندة لعمله أكثر فأكثر. وأنه لمن عملية التغيير هذه فى

أساليب القيادة ينبع السر الثانى من أسرار «قيادة الدقيقة الواحدة» ألا وهو «ثناء الدقيقة الواحدة» ودعينى أستعرض معك الخطوات الخمس التى يجب عليك اتباعها للرفع من طاقة الكفاءة والالتزام لدى الشخص.

قالت **سيدة الأعمال** : أراهن أن الخطوة «الأولى» هى إخبارهم بما يجب عمله!.

بالضبط ــ رد «**مدير الدقيقة الواحدة**» : أما الخطوة الثانية فهى أن تريهم ما الذى ينبغى عمله لنمذجة السلوك. حالما يعرف الناس ما ينبغى عمله فانهم يحتاجون بعد ذلك لمعرفة شكل الأداء الجيد؛ إنهم يحتاجون إلى معرفة معايير الأداء.

سألته **سيدة الأعمال** : إذن فان هاتين الخطوتين ــ أن تخبر الناس وتريهم ــ هما المفتاح لصياغة «أهداف الدقيقة الواحدة» ــ أليس كذلك؟.

نعم ــ رد «**مدير الدقيقة الواحدة**» : كما أن شعار «ارهم وأخبرهم» هو أيضاً من السلوكيات التوجيهية.

قالت : فالتدريب إذن يبدأ ببعض السلوكيات التوجيهية.

أضاف **المدير** : بكل تأكيد، ثم قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : وعندما تتضح الأهداف والتوجيهات تأتى الخطوة الثالثة فى سياق تطوير الكفاءة والالتزام، ألا وهى أن تدعيهم يجربون.

تساءلت **سيدة الأعمال** : ولكنك لا ترغب فى تحميلهم هذا الكم من المسئولية بهذه السرعة ــ أليس كذلك؟.

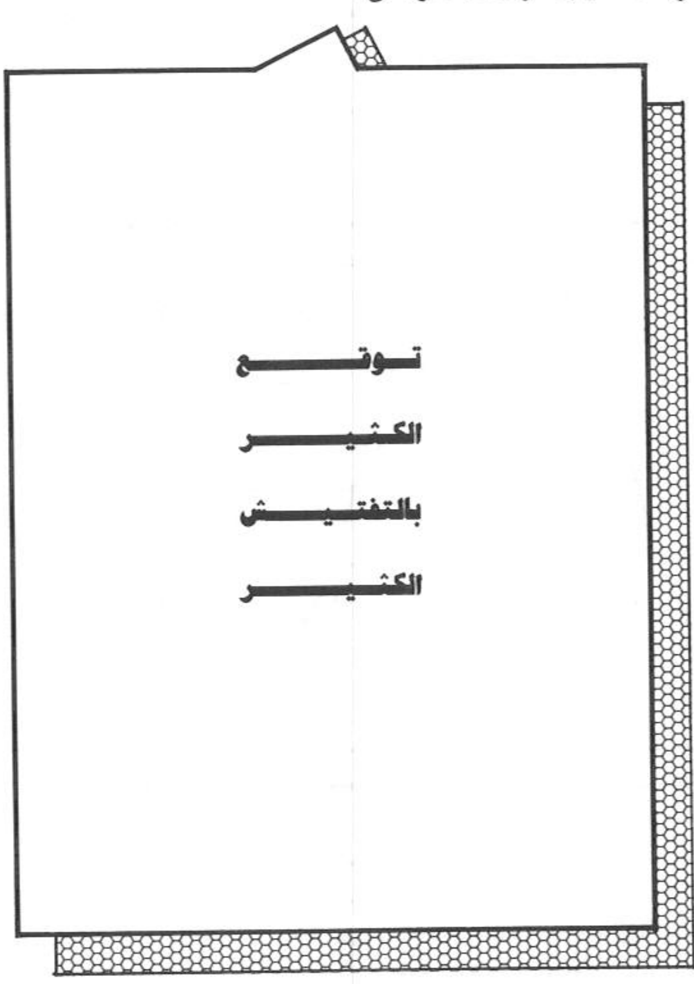
كلا ــ أجاب «**مدير الدقيقة الواحدة**» : يجب أن تكون المجازفة معقولة، وهو ما يقودنا إلى الخطوة الرابعة «ملاحظة الأداء» عند تطبيقك لأسلوب توجيهى، فانه يتعين عليك الاشراف على الأداء ومراقبته بدقة.

فقالت : يخيل إلى أن كثيراً من المديرين ينسون هذه الخطوة.

أنت محقة جداً فى ذلك ــ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : إن المديرين يوظفون الناس، و يخبرونهم عما يتوجب عليهم عمله، ثم يتركونهم متوقعين أداء جيداً. و بمعنى آخر؛ فانهم يقومون بعملية «تخلى» لا «تفويض».

ما لم يكـن مـن تـوظـفـهم على قدر من الكفاءة والالتزام ـ قالت **سيدة الأعمال :** فانهم فى الـغـالـب يـفـشـلـون، أو إنـهـم ـ على أقـل تقدير ـ لا يرتقون بالأداء إلى المستوى الذى يطمح إليه المـدير، وعـنـدما يحدث ذلك يقرر معظم المديرين ـ بدافع الاحباط ـ معرفة السبب الذى يعرقل مـجـرى الـعـمـل أو الاجـادة فـيـه ـ ولـذا فان الموظف يجد فى تساؤلاتهم كثيراً من الظلم، إذا ما افترض أن المدير قد ترك له حرية التصرف، لأن الأمور كانت تسير كما ينبغى.

فـأنت إذن تـرين كيف يمكن أن يتسبب إغفال نقطة (الملاحظة) فى حدوث كارثة جسيمة ـ قال «**مدير الدقيقة الواحدة :** ولهذا نردد هنا مقولة أن :

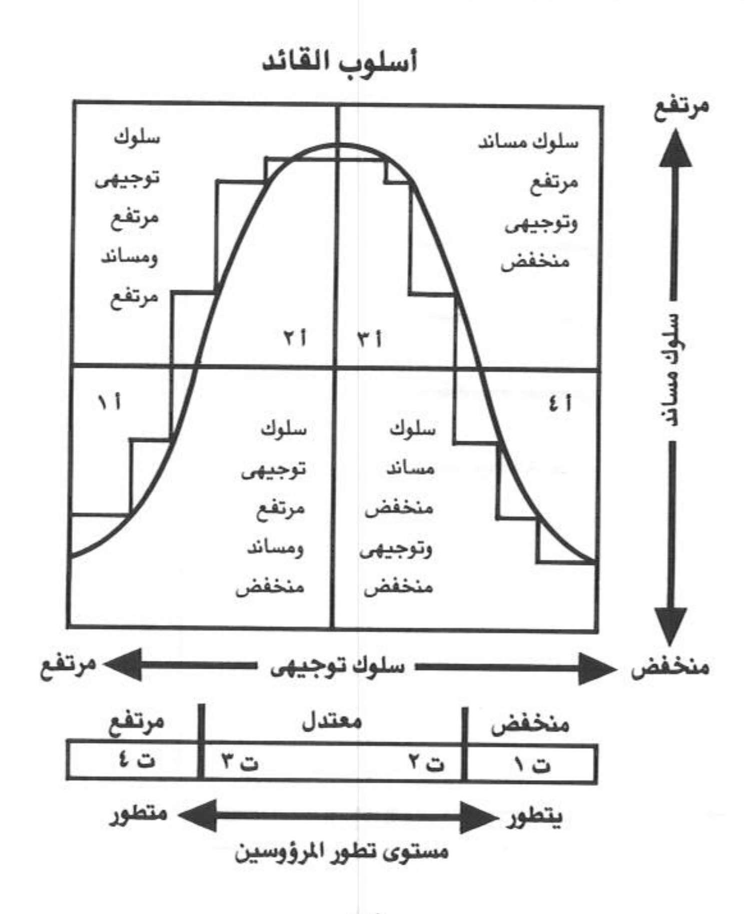


قالت سيدة الأعمال : لابد وأن التأكيد خلال ما تقوم به من فحص هو لضبط الآخرين متلبسين بالأداء الجيد لا الخاطىء.

قال **«مدير الدقيقة الواحدة» :** وهذا هو السبب فى كون الخطوة الخامسة فى سياق بناء الكفاءة والالتزام هو «مدح التقدم والثناء عليه».

قالت سيدة الأعمال : إذن فالثناء هو المفتاح فى عملية مساعدة الناس على الانتقال من مستوى تطورى إلى آخر من (ت ١) إلى (ت ٢) ومن (ت ٢) إلى (ت ٣) حتى يمكن الاستغناء تدريجياً عن أى مساندة خارجية يقدمها المدير.

دعينى أريك جدولا يبين ما تقولينه تماماً؛ إنه يتناول كيفية تعديل المدير لسلوكه، مع التطور الحاصل فى أداء الموظف ـ قال **«مدير الدقيقة الواحدة»** وهو ذاهب إلى مكتبه، وعندما رجع أعطى سيدة الأعمال ورقة تبين التالى :



قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : الخطوات أعلى الخط المنحنى توضح كيف يقلص المدير عملية التوجيه حين يجيد الموظف أداء عمله، فى البداية يزوده بكثير من المساندة، لكنه يقلل من ذلك تدريجياً كما تريك الخطوات النازلة عبر خط الانحناء البيانى.

كيف يتسنى للمدير التخفيض من عملية السلوك المساند؟ ـ تساءلت **سيدة الأعمال** : ومن أين يستمد الناس المساندة هنا؟.

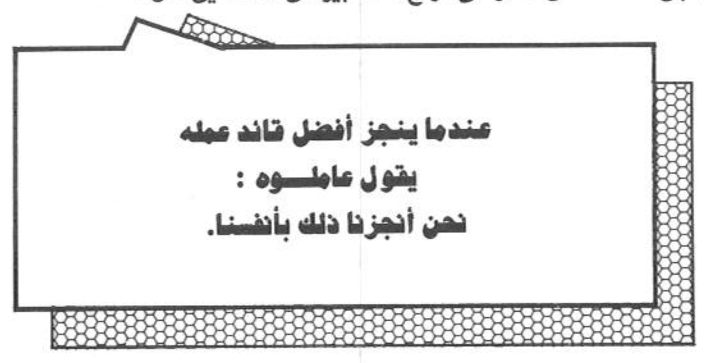
قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : يستمدونها من ذواتهم أو رفاقهم.

عندما يوظف المديرون أسلوب «التفويض» فى القيادة ـ تساءلت سيدة الأعمال : فهل يعنى ذلك عدم منح من يشرفون عليه أى دعم أو توجيه؟.

كلمة «لا» هنا قاسية جداً وغاية فى التطرف ـ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : وحتى فى استعمال أسلوب التفويض، فانه يجب إعطاء بعض التوجيه والمساندة. على أن بعض الناس ممن يتمتعون بالكفاءة والثقة فى أداء عملهم على أعلى المستويات (ت ٤) لا يقتصر عملهم ـ غالباً ـ على توجيه سلوكهم الذاتى، ولكنهم أيضاً قادرون على ضبط أنفسهم متلبسين بجودة الأداء، لأنهم قد تعلموا كيفية تقييم أدائهم ذاتياً.

سألته **سيدة الأعمال** : وهل خطتك كمدير هى تغيير نمطك القيادى مع الوقت من التوجيه إلى التدريب إلى المساندة فالتفويض مع تحسن الأداء؟.

فأجاب : نعم، قدر الامكان. على أنه إن لم يحصل هناك تقدم فيه، فانه قد يتعين على مساندة وإعادة توجيه الموظف حتى يحصل التحسن. على أن هدفى هو تغيير نمطى القيادى تدريجياً، حتى يصبح بامكان موظفى إجادة ممارسة الأداء بشكل جيد بأنفسهم و بقليل من الاشراف والمساندة من قبلى. لقد أحسن «ماوتسى تونج» التعبير عن ذلك حين قال :



بعد حديثى معك ومع عدد من العاملين فى شركتك ـ قالت **سيدة الأعمال** : سأضع ذلك الهدف نصب عينى كهدف لتعاملى مع موظفى ـ على أنه يبقى لدى سؤال واحد ـ ما الذى تفعله فى البداية عندما يتضح لك أن أداء من تحاول تطو ير مستواه لا يرقى إلى مستوى الجودة، هل تستمر فى الثناء عليه؟.

رد «**مدير الدقيقة الواحدة**» : كلا.

فسألته **سيدة الأعمال** : إذن، هل تتجاهل ضعف الأداء لديه؟.

رد «**مدير الدقيقة الواحدة**» : كلا، عند ذلك يتعين عليك العودة إلى مرحلة صياغة الأهداف فتقولين : لقد أخطأت وأعطيتك عملا لم تفهمه؛ لنعد ولنبدأ ثانية.

سألته **سيدة الأعمال** : أتعنى أنك ستقر له بأنك قد أخطأت، وتعود إلى توجيهه؟.

قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : بالتأكيد عندما تدر بين أحداً؛ فان عليك إلى جانب عنصر الثناء، أن تجيدى الاعتراف بالخطأ.

قالت **سيدة الأعمال** : ما تحاول قوله إذن **هو أنه** إذا ما كان هناك اهتمام كاف، فسيكون هناك اعتراف بالخطأ وإعادة التوجيه. ولكن ماذا لو اضطررت إلى الاستمرار فى توجيه المتدرب مرة تلو الأخرى، دون أن تلوح عليه أدنى بادرة للتحسن؟.

بعد مدة ـ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : تناقش مع هذا الشخص قضية التخطيط لحياته المهنية والعودة للحياة العملية مرة أخرى.

هذا ممتع ـ **قالت سيدة الأعمال** باسمة : إذن فهناك أشخاص لا يمكن تدر يبهم لأداء وظائف معينة.

رد «**مدير الدقيقة الواحدة**» : بالتأكيد.

قالت **سيدة الأعمال** : حسناً، أعتقد أنه قد بات بامكانى الآن رؤية الموضع المناسب لثناء وصياغة «أهداف الدقيقة الواحدة» فى عملية «القيادة الموقفية» حيث إن مستوى التطور ليس مفهوماً عالمياً؛ بل تتعلق بمهمة محددة، فان هناك توافقاً بين صياغة أهداف الدقيقة الواحدة

وتحـلـيلات مستوى التطور. وفى الوقت ذاته فان فهم مستوى التطور لدى الفرد يساعد المديرين كـثيراً فى تنمية وتطوير مقاييس أداء أكثر معقولية، كما أن الثناء هو المفتاح لتطوير الموظفين، فـعـن طـريـق الثناء يمكن أن تغير نمطك القيادى من الأسلوب التوجيهى والتدريبى إلى أساليب المساندة والتفويض غير التوجيهية، ولكن أين مكان التوبيخ هنا؟.

:01

الالتفاف حول مشاكل الأداء

تذكرى أنك تدخرين «العتاب» لحالات (ت ٤ وت ٣) وأحياناً (ت ٢) ـ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : لأولئك المعروفين بالكفاءة والالتزام ثم تضاءل أداؤهم بعد ذلك وانحرف عن السبيل. إن التأنيب ليس أداة تدريب، ولكنه وسيلة للتعامل مع مشاكل الحوافز والميول. وتذكرى أنك إذا استخدمت التأنيب مع (ت ١) فانهم سيفقدون الحافز العملى وسيتوقفون عن المحاولة، فعليك إذن استخدامه مع موظفيك ذوى الكفاءة ممن ينقصهم الاهتمام بالانجاز.

أنت إذن تقول بأن «التأنيب» لا يعلم المهارات ـ **قالت سيدة الأعمال** : ولكنه فعال عند استخدامه لاعادة الأكفاء إلى الطريق السوى عندما يضعف وازعهم لانجاز عملهم.

هذا صحيح ـ قال «**مدير الدقيقة الواحدة**»، ولكن تذكرى هذا : قبل أن تؤنبى أحداً تأكدى من أن لديك الحقائق وأنه لا توجد أى ظروف مخففة لجريرة ضعف الأداء، لأن ضعف الأداء ـ أحياناً ـ قد يكون ناشئاً عن انخفاض فى الثقة، أو أن العمل كان أصعب من المتوقع. عندما يحدث ذلك فانك لا تقومين بالتوبيخ، بل عليك بدلا من ذلك أن توفرى المساندة والتشجيع، وإن تطلب الأمر ـ فالتوجيه أيضاً.

قالت : يبدو لى أنك تفضل الانتقال من أسلوب التفويض مع موظف جيد الأداء، إلى أسلوب المساندة بأن تستمع وتجمع بيانات. وإذا لم تحقق أى نتيجة، تنتقل إلى أسلوب التدريب، الذى توفر فيه إشرافاً مباشراً على فترات متقاربة، قبل أن تنتقل إلى أسلوب التوجيه. هل ياترى تفضل دائماً الانتقال إلى الخلف عبر هذه الأساليب واحداً تلو الآخر؟.

فرد بقوله : معظم الوقت، إلا أنه بعد حديثك مع الشخص وحصولك منه على بعض المعلومات الجديدة التى تفسر أداءه الضعيف، فانك تستطيعين دائماً العودة إلى أسلوب التفويض دون أن تفقدى شيئاً من علاقتك معه، ولكنك إذا انتقلت من أسلوب التفويض إلى أسلوب التوجيه مباشرة، فانك تكونين قد عدت إلى أسلوب القيادة القديم الذى يقول «دعهم وشأنهم» فاذا كان هناك سبب للأداء الردىء، فانك تكونين قد وضعت نفسك فى موقف لا تحسدين عليه!.



إدارة الدقيقة الواحدة والقيادة الموقفية (مراجعة)

قالت **سيدة الأعمال** : دعنى أحاول أن ألخص كل هذا ـ وقامت باطلاعه على ثلاث بطاقات دونتها من واقع ملاحظاتها :

الأهداف : ابدأ الأداء بالشكل الصحيح واسمح للمدير أن يحلل كفاءة الشخص والتزامه (مستوى التطور) ليؤدى عمله بشكل جيد.

الثناء : شجع التحسن فى مستوى تطور الأفراد واسمح للمدير بتغيير أسلوبه فى القيادة بالتدريج من كثرة التوجيه إلى الاقلال منه وزيادة المساندة (التدريب والمساندة) إلى مستوى أقل من التوجيه ومستوى أقل من المساندة (التفويض).

التوبيخ : يوقف الأداء الردىء، وربما يعنى أن على المدير أن ينتقل إلى الوراء تدريجياً من أسلوب اقل توجيهاً وأقل مساندة (التفويض) إلى أسلوب أكثر مساندة (مساند) أو أكثر توجيهاً (التدريب والتوجيه).

الأسرار الثلاثة لادارة الدقيقة الواحدة
تجعل القيادة الموقفية نموذجاً ديناميكياً.



المشاركة فيما تعمله

وبعد أن قرأ البطاقات، قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : تلك خلاصة جيدة.

قالت : حسناً، بعد أن تعلمت ما يختص بالمرونة والتشخيص، ماذا عن المهارة الثالثة لأصبح «قائدة موقفية».. التعاقد؟.

فرد بقوله : إن التعاقد هام جداً لتمكين النظام برمته من العمل. ومن الاهتمامات التى مرت بنا مع أشخاص كانوا يتعلمون كيف يصبحون مديرى موقف، إنهم كانوا يبدأون باستخدام المفاهيم دون إشعار أى شخص. افترضى على سبيل المثال، أننى حللت مستوى تطورك لمهمة محددة مثل (ت ٤) فكنت كفؤة وملتزمة. فحقيقة لن يلزمنى أن أقضى معك وقتاً طويلاً. قد أتوقف عن الحضور لرؤيتك، فما الذى ستعتقدينه بعد وقت قصير؟.

أجابت : سأعتقد بأن هناك خطأ ما، وأنك لم تعد تهتم بى وسأشعر بأننى متجاهلة وغير مقدرة.

فقال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : تماماً، وسيكون الأمر صحيحاً كذلك مع الأشخاص الموجودين على الطرف الآخر؛ الأشخاص عديمى لخبرة. افرضى أننى قررت أنهم بحاجة إلى زيادة من الأمر منى، وكنت متواجداً طول الوقت معهم أخبرهم ماذا ومتى وكيف ينجزون الأشياء، فلو استمررت فى عمل ذلك فماذا سيعتقدون بعد وقت قصير؟.

قالت : من المحتمل أن يعتقدوا أنك تحاول اصطياد أخطائهم، وأنك لا تثق بهم.

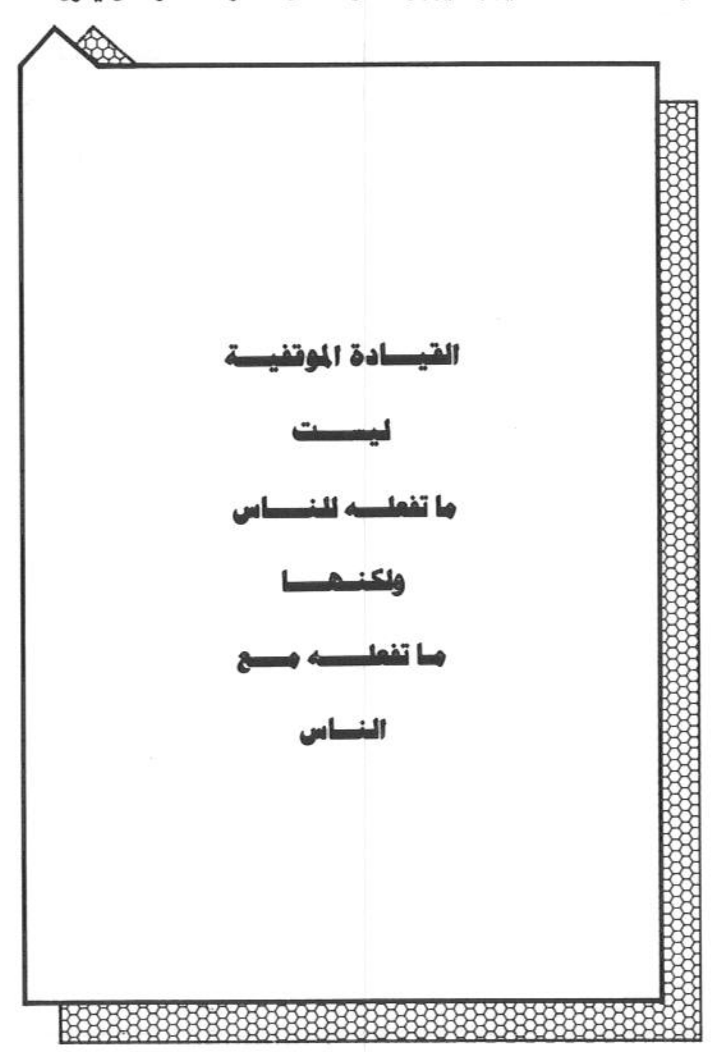
قال «**مدير الدقيقة الواحدة**» : لو أن أحدهم صادفك فى البهو وقلت إنك لم تقابلينى منذ شهر فسيقول الشخص الآخر (لا عجب فى ذلك ــ فهو فى مكتبى طوال الوقت) ففى هذه الحالة تم إساءة تفسير ما كان من المفروض أن يكون تشخيصاً جيداً، وأسلوب قيادة مناسب بسبب أننى لم أبلغ أياً منهما بسبب تصرفى بتلك الطريقة كشخص ذى خبرة ومقدرة، ستعتقدين أنك فعلت شيئاً خاطئاً، وسيعتقد الشخص قليل الخبرة أننى لم أثق به. افترضى أننى جلست معك وقررنا سو ياً أنك حقيقة لا تحتاجين لمزيد من الاشراف منى، وأن أسلوب «التفو يض» مناسب. ففى تلك الحالة عندما لا آتى لرؤيتك، فماذا ستعتقدين؟.

فاجابت : عند ذلك سأعرف أن كل شىء يسير بشكل حسن، لأننى أعرف سبب عدم مجيئك. وحقيقة كونك قليل الاشراف على ستعنى ثناء لمهاراتى وقدراتى.

قـال : صحـيح ، ولكن كيف سيكون شعور من لا يمتلك الخبرة ــ في اعتقادك ــ عندما أذهب لأراه؟.

فـاجابت : سيشعر بالارتياح كذلك لأنه سيعرف أنك توجهه وتشرف عليه عن كثب، ليتمكن من تطوير مهاراته. وفي نهاية الأمر ستتركه وحده.

فقال : إن أهمية معرفة كل شخص لما يجرى يوجزه القول الذى نتداوله هنا والذى يقول :



فقالت **سيدة الأعمال** : أحس بالارتياح عندما أقرأ تلك العبارة.

قال : لقد كنت فى السابق أظن أنه بصفتى مديراً يلزمنى أن أفكر فى كل شىء بنفسى، ولكن التعاقد يزيل كذلك القلق.

وسألت **سيدة الأعمال** «مدير الدقيقة الواحدة» : وأين يمكننى تعلم المزيد عن التعاقد لأسلوب القيادة؟.

فأجابها : لماذا لا تذهبين لرؤية «أليكس راندال» مدير شئون الموظفين لدينا، فلقد قام بوضع نظام مراجعة الأداء فى شركتنا وأعتقد أنه أفضل المؤهلين للتحدث معك عن التعاقد.

قالت : جميل، إننى بشوق لتعلم المزيد عن التعاقد.



التعاقد لأسلوب القيادة

عـنـدمـا وصلت سيدة الأعمال إلى مكتب «أليكس راندال» وجدت شخصاً متميز الشكل وحالما رآها، ضحك وقال: كيف أستطيع مساعدتك؟.

فـقالت : لقد أخبرنى «مدير الدقيقة الواحدة» أنك أفضل شخص يمكن أن يعلمنى شيئاً عن التعاقد.

رد السـيـد «**رانـدال**» : يسـعـدنـى ذلـك، سـأحـاول أن أشرحها لك بهذه الطريقة ـ ثم أكمل قائلا : هناك ثلاثة أجزاء لمراجعة الأداء هى :

- تخطيط الأداء.
- التدريب والارشاد اليومى.
- تقييم الأداء.

إن الـتـعـاقـد جزء من تخطيط الأداء وهو يساعد على إنشاء مايعرف بالتدريب والارشاد اليومى، ولذا فبأى من هذه الخطوات الثلاث تبدأ معظم الشركات لتطوير نظام مراجعة الأداء؟.

فردت : بـتـقـيـيـم الأداء، فـمـعـظـم الـشـركـات تطلب من إدارة شئون العاملين لديها تطوير نموذج للتقييم.

قـال السيد «**راندال**» : إذن فعند توافر نموذج التقييم لدى هذه الشركات، فانها تتحرك نحو تخطيط الأداء. فـيـقـومـون بـتـوظـيـف أو تـعـيـين شخص من داخل المنظمة لمساعدة الآخرين فى كتابة أهدافهم و يعملون على ملء دفاتر بأهداف لا يطلع عليها أحد أبداً.

قـالـت : مـا تـقـولـه صـحـيـح، ولكن أسلوب الدقيقة الواحدة فى وضع الأهداف قد ساعد كثيراً، فكل الاجراءات الورقية ألغيت عندما اقتصر الناس فى تحديد الأهداف على ثلاثة أو خمسة أهداف فقط.

فسألها «**راندال**» : وأى من الأجزاء الثلاثة فى نظام مراجعة الأداء لاينفذ فى معظم المنظمات؟.

أجابت : التدريب والارشاد اليومى.

فقال : صحيح، ولكن من المحتمل أنها أهم جزء فيه، ومع هذا فان معظم المديرين والشركات تسهو عـن أدائها. إن أهمية التدريب والارشاد اليومى تقفز إلى ذهنى عندما أفكر فى مدرسى المفضل فى الكلية.

كان كثيراً مايقع فى مشاكل مع «البروفيسور» وأعضاء القسم الآخرين، لأنه يقوم فى اليوم الأول من الدراسة بتوزيع الامتحان النهائى، وكان باقى أعضاء القسم يتساءلون : ماذا تفعل؟ ــفيقول : أنا مرتبك ــ فيردون عليه : تصرفاتك تقول هذا ــفيرد عليهم : اعتقدت أنه من المفروض أن ندرس هؤلاء الناس ـفيقولون له : هذا صحيح ولكن لا تعطهم أسئلة الامتحان النهائى ـفيرد عليهم بقوله : ليس الموضوع هو فقط أننى سأعطيهم أسئلة الامتحان، ولكن ماذا ستعتقدون أننى سأعمل طوال الفصل الدراسى؟.

علقت **سيدة الأعمال** ضاحكة : زودهم بالاجابات !!.

فقال السيد **«راندال» :** تماماً، حتى إذا جاء الامتحان النهائى تحصل الطلبة على أعلى الدرجات لأنهم يعرفون الاجابات عن ظهر قلب !.

قالت : يبدو أن مدرسك أراد النجاح للطلبة.

فقال السيد **«راندال» :** وهذا هو هدف التدريب والارشاد اليومى أن تكونى متجاوبة مع من تشرفين عليهم، عندها تتضح لموظفيك أهدافهم (حصولهم على أسئلة الامتحان النهائى)، فعملك إذن هو أداء ماتستطيعين عمله لمساعدتهم فى تحقيق هذه الأهداف (معرفة الاجابات) حتى إذا جاء وقت تقويم الأداء (الامتحان النهائى) حصلوا على درجات عالية.

قالت : هذا مثال جميل لتوفير وضع «انجح ــ انجح» لموظفيك، ولكن ما ارتباط هذا بـ «التعاقد» لأسلوب القيادة؟.

فاجاب : كما سبق وقلت فان إجراء التعاقد يضع أسس التدريب والارشاد اليومى.

تساءلت : وكيف يعمل؟.

فاجاب : كالعادة يبدأ كل ذلك بوضع الأهداف، افترضى أنك مديرة الرواتب والأجور عندى. إن الاجراء يبدأ بنا كأفراد، وذلك بأن نتعرف على ثلاثة أو خمسة أهداف رئيسية لمهمتك. ثم نقوم بعمل معايير الأداء للثلاثة أو الستة أشهر القادمة والخاصة بكل هدف.

فسألته : عندما ننتهى من التعرف على الأهداف كل واحد منا بمفرده، هل نعقد اجتماعاً للوصول إلى اتفاق على أهداف؟.

رد السيد «**راندال**» : نعم، فبالطبع ستكونين داخلة فى تحديد الأهداف فيما يتعلق بالمهام التى تملكين الخبرة والمعرفة فيها، كـ (ت ٣) و (ت ٤). أما فى المهمات التى تكونين فيها (ت ١) و (ت ٢) فسآخذ زمام القيادة فيها.

فقالت السيدة الشابة : أعتقد أن اتفاقنا لن ينحصر فى نواحى مسئولياتى، بل سيتعداه كذلك إلى معايير الأداء الشامل.

قال : ماقلته صحيح، سوف نتفق على شكل العمل الصحيح. وسنقوم كذلك باعادة كتابة كل هدف من الأهداف حتى تكون لنا مايعرف بـ «المعى».

تساءلت قائلة : ماذا تعنى بالمعى؟.

فاجاب : إن حرف ال (أ) هو اختصار لكلمة «التحديدية» التى تعنى محدد. فالأهداف يجب أن تحدد بالضبط ما يسأل عنه الشخص. أما الحرف (ل) فيرمز إلى كلمة «قابل للقياس» وتعنى أنه قابل لأن يقاس.

قالت السيدة : هذا يشبه الجزء الثانى من صياغة هدف الدقيقة الواحدة. فالمرؤوسون سيكونون فى حاجة ليس فقط إلى معرفة ماهم مسئولون عنه، ولكن إلى كيفية قياس الأداء، وكذلك إلى معرفة شكل العمل الجيد.

قال «**راندال**» : صحيح. أل (م) فى كلمة المعى ترمز إلى كلمة (متحقق) وتعنى أنه قابل للتحقيق. يجب أن تكون الأهداف معقولة. وتعتمد معقولية الأهداف من عدمها، على معرفة ماحدث فى الماضى.

وعلقت **السيدة** على ذلك بقولها : أعداد كبيرة من الشركات تضع أهدافاً مستحيلة. وأعلم أننى فى صراع مع هذا فى شركتى. أنا أعرف ما أود أن أحققه، ولكن ذلك لايبدو واقعياً فى السنوات القليلة الأولى. وأفترض أن ذلك صحيح للآخرين، فأنت تريد أن تشدد فى تعاملك معهم، لكنك لا تريد أن تجعل الأهداف شديدة الصعوبة إلى درجة أنها قد تبدو غير قابلة للتحقيق فيثبط ذلك من عزم العاملين.

قال «**راندال**» : ذلك صحيح. الحرف (ع) يرمز إلى كلمة «علاقة» وتعنى أنه له علاقة بالموضوع. وكما تتذكرين فان ٨٠٪ من الأداء الذى تطلبينه من الموظفين ينتج عن ٢٠٪ من

أنشطتهم. ولذلك فان الهدف يعتبر وثيق الصلة إذا كان متعلقاً بنشاط له تأثير كبير على الأداء الكلى. **وأخيراً فالحرف (ى) فى المعى يرمز إلى «يمكن تعقبه» أو قابل للتعقب.**

وتساءلت **السيدة :** قابل للتعقب؟.

فأجاب : كمديرة، فأنت تريدين أن تكون لديك القدرة على تشجيع التقدم. ولكى تتمكنى من عمل ذلك يتحتم أن تكونى قادرة على قياس أو عد الأداء بشكل متكرر، مما يعنى أنك بحاجة إلى وضع نظام للتسجيل لتعقب الأداء.

قالت السيدة : إن طريقة «المعى» مفيدة جداً. ولكن ماذا لو كان هناك اختلاف حول أحد الأهداف؟ واتضح بعد بعض النقاش أن الخلاف غير قابل للحل. من الذى يقرر فى هذه الحالة؟.

فأجاب : القاعدة الذهبية.

تساءلت **سيدة الأعمال** فى عجب : القاعدة الذهبية؟!.

ورد «**راندال**» ضاحكاً : من يمتلك الذهب يضع القوانين. فالرئيس هو الذى يقرر.

فعلقت بتساؤل : يوقف كثير من المديرين تطبيق الاجراء بعد مرحلة تحديد الأهداف، أليس كذلك؟.

فجاء رد «**راندال**» بالايجاب : نعم، وعندها تصبح الادارة بالأهداف مبرراً لاستخدام طريقة «أتركهم وشأنهم» كأسلوب للادارة.

وقال **سيدة الأعمال :** أفترض أنه وبعد تحديد الأهداف والاتفاق على الاجراءات ومعايير التقييم، فاننا نتعاقد على أسلوب القيادة.

فأجاب «**راندال**» بقوله : نعم، ونظراً لأن جميع موظفى يعرفون القيادة الموقفية، فان الخطوة التالية فى التعاقد هى أن أقوم أنا وأنت على انفراد بتحليل مستوى تطورك، فيما يختص بكل الأهداف التى اتفقنا عليها، ثم نقرر أسلوب القيادة الذى تحتاجينه منى حتى تنجحى. أى أن تعملى فى إطار المستوى المطلوب.

وسألته بتعجب : عندما تقول على انفراد، فهل يعنى ذلك أن أقوم بتحليل مستوى تطورى؟.

فأجاب : هذا صحيح. وسأفعل نفس الشىء. ثم عندما نتقابل مرة أخرى، فستكون مهمتنا الاتفاق على كفاءتك والتزامك لكل هدف، ثم قبل أن نتفق على أسلوب القيادة اللازم. افترضى ــعلى سبيل المثال ــ أن مجالات الأهداف الرئيسية لك هى : تطو ير السياسات والادارة والتنفيذ. سنقوم بوضع معايير أداء لكل مجال، واحداً تلو الآخر.

سألت : وهل ستخبرنى بعد ذلك عن مستوى تطورى فى نظرك بالنسبة لمعيار تطو ير السياسات ــعلى سبيل المثال ــ وهل سأخبرك ماهى؟.

فقال : النظام هو أن نتفق على من يبدأ، فاذا بدأت أولا، فان دورى هو الاستماع إلى تحليلك، وقبل أن أستطيع أن أقول لك شيئاً، سيكون على أن أخبرك بما سمعتك تقولين.

قالت : يعطينا هذا كامل الحرية فى الاستماع إلى بعضنا البعض.

قال «**راندال**» : تماماً. فلو كان أحدنا أكثر بلاغة من الآخر فسوف يسيطر على المحادثة.

قالت السيدة : بعد أن يستمع كل منا للآخر، لنفترض أننا سنناقش التشابه والاختلاف فى تحليلاتنا. إن لم نتمكن من حل الاختلافات، فهل تنطبق القاعدة الذهبية على الوضع هنا؟.

فأجاب : ليس هنا. فى تحليل مستوى التطور يكون القرار فى يد الموظف. فعلى سبيل المثال فانك لو شعرت بأنه يمكن تركك وحدك، (ت ٣) أو (ت ٤) وكنت أعتقد أنه يجب أن تكونى تحت الاشراف (ت ٢) أو (ت ١) فسنسير وفق رأيك بشرط واحد، أن نتفق على صيغة النتائج للشهر القادم حتى نستطيع سو ياً ملاحظة أدائك.

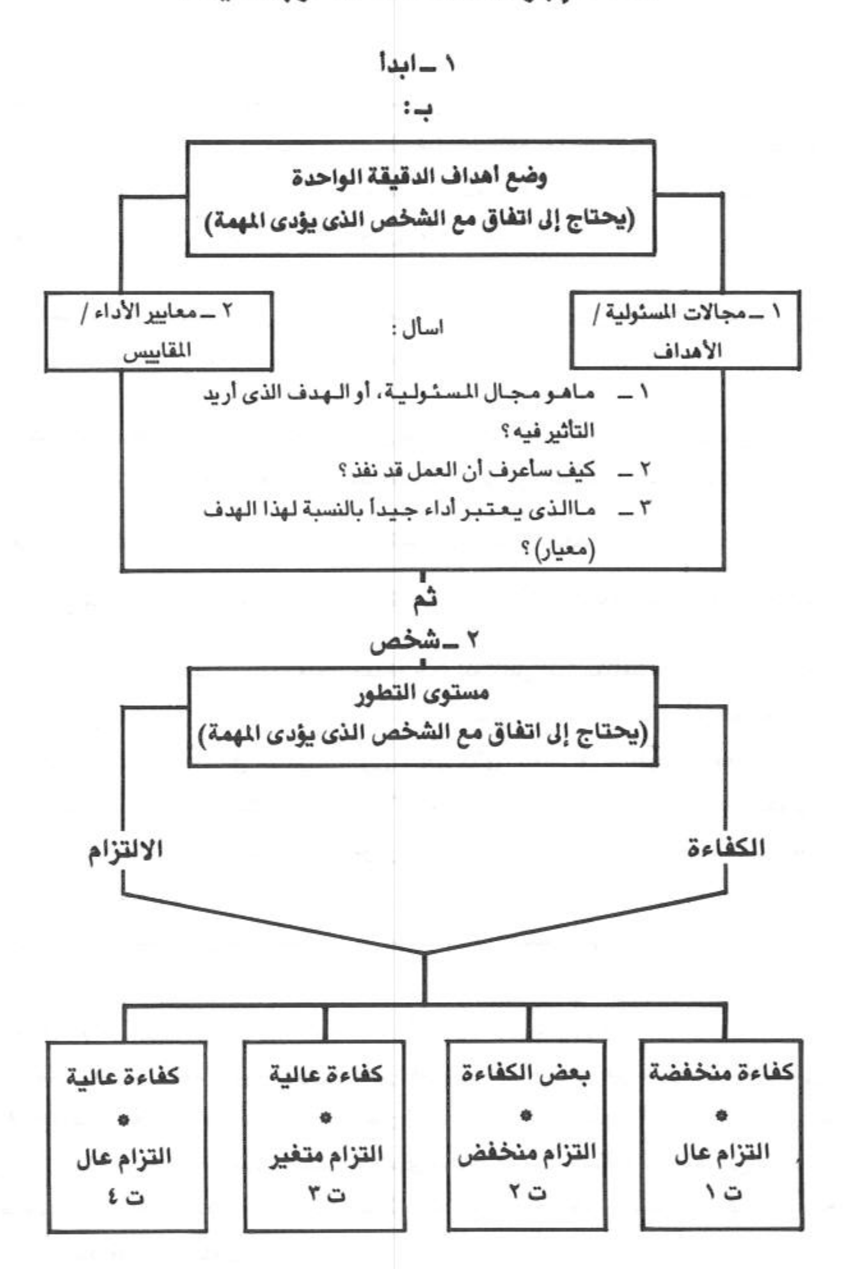
قالت السيدة : فى تلك الحالة ر بما عملت بشكل مكثف على مدى الثلاثين يوماً القادمة لأثبت أننى على حق.

فقال : وهذا هو ماأريد أن يحدث تماماً. فأنا أريدك أن تكونى على حق.

قالت : بعد أن اتفقنا على مستوى التطور، هل يلى ذلك الاتفاق على طريقة إشرافك على؟.

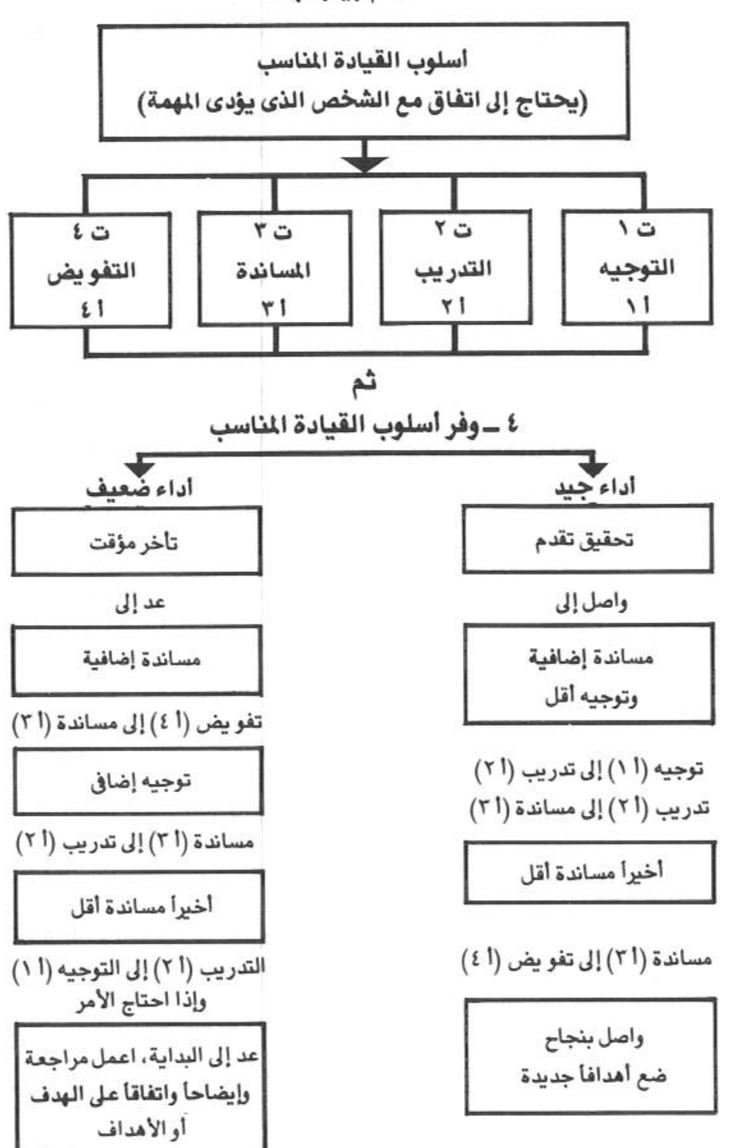
فأجاب : نعم، و بعد أن اتضح مستوى التطور، يأتى دور أسلوب القيادة. وفى نفس الوقت يجب أن تتذكرى أن أسلوب القيادة الذى يتقرر، قد يكون مؤقتاً كى تتمكنى من مساعدة موظفيك تدريجياً ليقفوا على أقدامهم، ثم يتعلموا إدارة وتحفيز أنفسهم. انظرى إلى مخطط إجراءات التعاقد على أسلوب القيادة:

مخطط إجراءات التعاقد لأسلوب القيادة



ثم

٣ ـ لائم بينها بـ:



بعد أن تفحصت سيدة الأعمال خطة الاجراءات **سألته** : عندما تتعاقد لأسلوب القيادة، فانك لن تكتفى فقط بأن تقول إنك ستستخدم أسلوب التفويض، أو أسلوب التدريب ،أليس كذلك؟.

فاجابها : بلى. فاذا إتفقنا على أنك تحتاجين إلى أسلوب التفويض لهدف من الأهداف، فمن يكون مسئولا عن الاتصال بيننا؟.

فاجابت : أنا، وإذااحتجت إلى شىء، يجب أن أقول لك.

قال :صحيح، على أن تبلغينى بذلك فى وقت مبكر، فأنا لا أريد أى مفاجآت.

سألته : ماذا سيحدث لو إننى طلبت «أسلوب المساندة»؟.

اجاب :سنخرج مفكراتنا ثم سأسألك ـ ماهى أفضل طريقة أستطيع أن أتعرف بها على ما تحرزين من تقدم فأشجعه؟ هل سيكون ذلك فى فترة تناول الغداء كل أسبوع أو ما يشابه ذلك؟. إذا اتقفنا على أن نتناول الغداء سويا، فان دورى سيكون الاستماع وتأييد نشاطك.

سألته : ماذا لو إننا اتقفنا على أسلوب التدريب؟.

فقال : سأصبح حينئذ فى موقع المسئولية، وقد أقول ـ لنجدول اجتماعين أسبوعيا، مدة كل اجتماع ساعتان على الأقل، لنعمل على الهدف الذى تحتاجين إلى المساعدة فيه، لماذا لا يكون ذلك يومى الاثنين والأربعاء من الساعة الواحدة إلى الساعة الثالثة ظهرا؟ ـ وفى حالة أسلوب التوجيه فاننا سنجتمع أكثر من ذلك.

تساءلت : إذن، فتحديد أسلوب القيادة يقرر عدد وتكرار ونوع الاجتماعات بينك و بين موظفيك؟.

فاجاب قائلا :نعم، إن الشىء الجيد فى هذا النظام هو أننى ربما أجتمع معك لساعتين أسبوعيا لمدة شهر، ثم أجد أنك قد بدأت تفهمين العمل وتؤدينه بشكل جيد بالنسبة لذلك الهدف. فالى أى أساليب القيادة يفترض أن أنتقل بعد ذلك فى رأيك؟.

فقالت :إلى أسلوب المساندة.

فرد عليها بقوله : صحيح، وهنا سأسألك كيف تودين أن أعطيك «ثناء الدقيقة الواحدة»؟.

فسألته : إذا ما واصلت تحقيق التقدم، فهل ستنتقل أنت بعد ذلك إلى أسلوب التفو يض؟.

قال :تماما. سوف أستمر فى تغيير أسلو بى القيادى ما دمت مستمرة فى النمو والتطور، حتى يصبح لدينا فى نهاية العام سجل بأدائك، إلى جانب ذلك الاحساس الملموس بتطورك، والذى توضحه التغييرات الطارئة على أسلو بى القيادى خلال تلك الفترة.

فقالت :عرفت الآن سبب قولك، إن التعاقد لأسلوب القيادة هو الجزء الأكثر أهمية فى خصائص مكونات المدير الفعال. هل هناك أشياء أخرى يجب أن أعرفها؟.

قال :أعتقد أنك الآن تعرفين ما فيه الكفاية. ولا تحتاجين فقط إلا إلى الشجاعة للاستمرار فيما عقدت العزم على أدائه.

الكلام عن هذا أسهل من تحقيقه ـ ردت **سيدة الأعمال.**

فرد مبتسما :أقترح عليك أن تقومى بزيارة أخيرة لـ«مدير الدقيقة الواحدة». فسيعرف كيف يدعم التزامك فى هذا المجال.

وردت :فكرة جيدة. وشكراً لمساعدتك.

بينما كانت السيدة فى طريقها لرؤية «مدير الدقيقة الواحدة» كانت مندهشة لبساطة وقوة ما تعلمته من «راندال»، ولقد توقفت عدة مرات لتسجل الأفكار التى كانت تمر برأسها.

وعندما وصلت إلى مكتب «مدير الدقيقة الواحدة»، حياها بابتسامة **قائلا :** كيف كان نقاشك مع «أليكس راندال»؟.

أجابت : لقد كان جيدا جدا. وأنا الآن مندهشة من مدى المنطقية الواقعية التى يتميز بها التعاقد لأسلوب القيادة مع أن ذلك مختلف عما درست فى مواد الادارة التى أخذتها على مر السنين.

فسألها«مدير الدقيقة الواحدة» : وأين يجىء الاختلاف؟.



تصورات إيجابية عن الناس

ردت قائلة: إنك تضع فرقاً واضحاً بين توجهات المدير ومشاعره حول الناس وتصرفه نحوهم. كثيراً ما علمنا أن المديرين عندما يستخدمون أسلوب قيادة توجيهياً فان مرد ذلك قد يكون اعتقادهم أن موظفيهم كسالى، وأنه لايمكن الاعتماد عليهم، لأنه لا إحساس لديهم بالمسئولية، ولهذا فهم بحاجة إلى إشراف دقيق. أما إذا استخدم المديرون أسلوب المشاركة فى القيادة، فانهم يعرفون أن موظفيهم ممن يتحلون بالمسئولية لديهم دوافع داخلية. إن ما تعلمته منك هو أن الافتراضات الايجابية عن الناس هى: أنك ترى أن لدى الناس استعداداً للرقى بأدائهم. وأن ما يتغير هو تصرف المدير الذى يعتمد على ما يحتاج إليه العاملون من توجيه ومساندة.

فقال: إن كلمة السر هنا هى الاستعداد.

قالت: هذا أجمل مافى الأمر. عندما أستخدام الآن أسلوباً توجيهياً، فسأعرف أننى اخترت ذلك، ليس بسبب أن الشخص غير جيد، بل على العكس من ذلك، فأنا أعتقد أن الشخص لديه الاستعداد لأداء عال، والقدرة على توجيه نفسه، وأن لديه حافزاً داخلياً للعمل، وأن ماينقصه هو الخبرة. هذا الشخص يحتاج إلى توجيه منى، ليبدأ فى تطوير نفسه وإمكانياته.

فرد عليها: ذلك درس مهم. ماتعلمته الآن هو أن الافتراضات الايجابية عن الناس يمكن التعبير عنها باستخدام أحد أساليب القيادة الأربعة وليس فقط المساندة والتفويض ـ أعتقد أنه من الممكن اختصار ذلك بهذه العبارة:

يمتلك كل امرىء استعداداً
لأن يصبح أداؤه عالياً إلا
أن البعض يحتاج إلى قليل
من العون أثناء ذلك

من أجل أن تصبح قائد موقف

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : لقد وجدتها.

فقالت : الآن الأمر عائد إلى إذن، وخير لى أن أعرف كيف أطور موظفى من أن أحتاج إلى أداء كل العمل بنفسى.

وبعد أن أنهت تلك العبارة، قامت سيدة الأعمال فصافحت «مدير الدقيقة الواحدة» قائلة : شكراً لمساعدتك.

فقال : ماأحتاجه من شكر، هو أن تقومى بتطبيق ماتعلمته وأن تنجحى فى الافادة منه. وتذكرى القول القديم :

علم من غير استخدام ... ليس علما !

وبدأت سيدة الأعمال فعلا فى استخدام ماتعلمته. فقد عادت إلى شركتها وأخبرت موظفيها الذين تشرف عليهم مباشرة، بما تعلمته فقاموا بدورهم بابلاغ ذلك إلى من يقع تحت إشرافهم من موظفين، وبعد فترة قصيرة حصل الذى لا مناص منه :

لقد أصبحت سيدة الأعمال قائدة موقف.

لقد أصبحت قائدة موقف، لا بسبب أنها فكرت كواحدة، بل لأنها تصرفت كقائدة موقف.
لقد بدأت بأهداف واضحة.
ثم قامت مع موظفيها بتحرى قدراتهم والتزامهم لتحقيق الأهداف بدون إشراف.
ثم تعاقدت مع كل منهم فيما يتعلق بمهمته واتخذت لكل شخص أسلوب القيادة الأمثل.

وأخيراً، تابعت العملية ووفرت أسلوب القيادة المتفق عليه إلى أن تحقق تقدم يستدعى تغيير أسلوب القيادة.

وبعد سنوات عادت **سيدة الأعمال** بتفكيرها إلى الوراء، إلى الوقت الذى قضته فى التعلم لتصبح قائدة موقف. لقد أحدث ذلك كثيراً من التغيير فى حياتها العملية والخاصة.

لقد نمت شركتها الأصلية وأصبحت تتكون من ثمانى شركات. وكانت هى رئيسة مجلس الادارة للشركة القابضة. كما كان هناك مدير إدارى لكل شركة من الشركات الثمانى. ومع أن كل مدير إدارى بهذه الشركات مرتبط بها، إلا أن كلا منهم كان يدير أعمال شركته بنفسه.

كان لدى اثنين منهم القدرة والالتزام من البداية لادارة عملياتهما. وكانا يحيطان سيدة الأعمال بأداء شركتيهما ولكنها لم تحاول أبداً التدخل فى جهودهما إلا إذا طلبا منها المساعدة أو النصح.

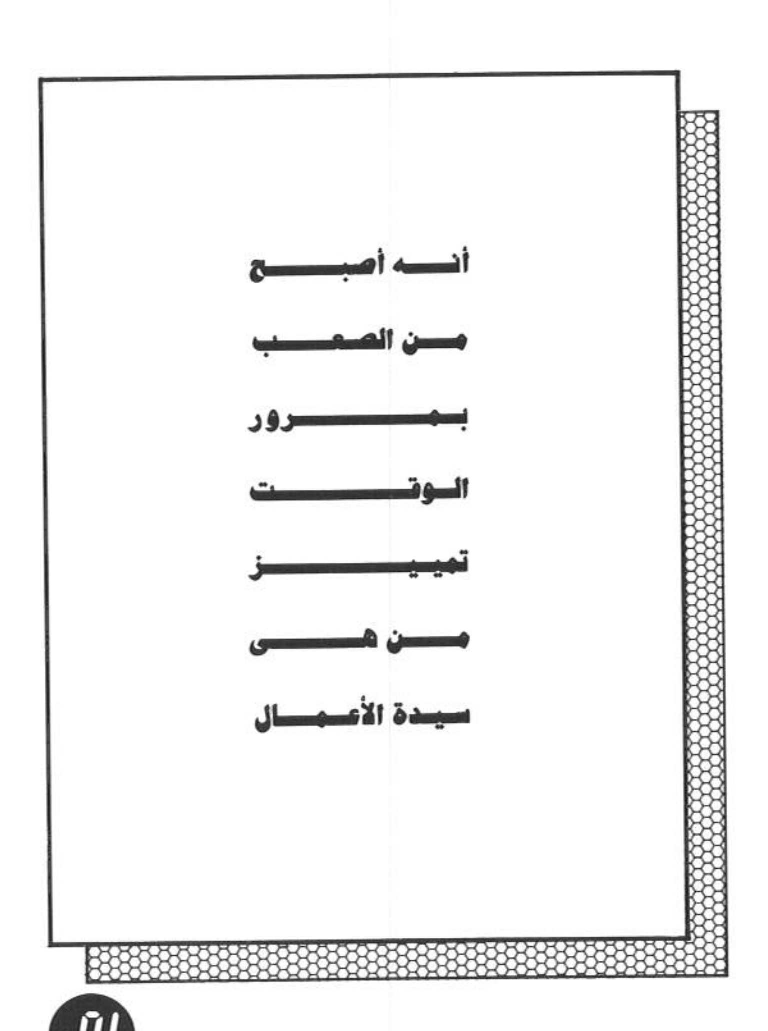
أما المديرون الستة الآخرون فكانوا مقاربين لهما من حيث القدرة والالتزام فى مجالات إدارة أعمال شركاتهم. وقد عملت سيدة الأعمال معهم من خلال إجراءات التعاقد، ونوعت أساليب قيادتها لهم لمقابلة احتياجات كل موقف. ولقد ابتسمت الآن، لأنها وجدت أنه ليس لديها من الآن فصاعداً الكثير لتعمله، لأن من يقع تحت إشرافها من المديرين يقومون بأعمالهم بأنفسهم. ولقد ساعدتهم فى رحلتهم ليصبحوا مديرين مستقلين متمتعين بدوافع ذاتية حافزة على الرقى بالأداء.

ولقد أحست **سيدة الأعمال** بنوع من الشعور بالنجاح فى المنزل مع أولادها الثلاثة. فهم قد نموا مع الوقت ليصبحوا أشخاصاً مستقلين ذوى دوافع ذاتية. والآن بعد أن شبوا عن الطوق فقد تمتعت سيدة الأعمال بكونها صديقة لهم أكثر من كونها أما لهم. ولا يعنى هذا أنها لاتتواجد حين يكونون بحاجة إليها، ولكن كون المبادرة فى أيديهم قد شكل حافزاً لتدخلها فى حياتهم. وكانت مسرورة لأنهم لازالوا يرغبون فى قضاء الوقت معها.

كانت **سيدة الأعمال** سعيدة وفخورة بأنها تعلمت جوهر القيادة الجيدة من «مدير الدقيقة الواحدة». ولن تنسى أبداً أن المديرين الفعالين يمتلكون عدة أساليب إدارية مختلفة يستطيعون استخدام أى منها بسهولة. لقد طوروا بعض المرونة فى استخدام هذه الأساليب فى مواقف مختلفة، كما أن لديهم براعة فى القدرة على التعرف على مايحتاجه موظفوهم منهم لكى يبنوا مهاراتهم وثقتهم لأداء المهام المسندة إليهم.

وأخيراً، فان القادة الفعالين يستطيعون الاتصال بمرؤوسيهم، والوصول إلى اتفاقيات معهم لاتنحصر فى نطاق مهامهم، بل تتعدى ذلك إلى حجم التوجيه والمساعدة اللازمة لتحقيق مهماتهم.

هذه المهارات الثلاث : **المرونة والتعرف والتعاقد**، هى أكثر المهارات أهمية وهى التى تمنح المدير المقدرة على تحفيز العاملين لتحقيق أداء أفضل. إن ما استطاعت سيدة الأعمال بناءه هو شركة تقدر فيها مساهمات الناس. ولقد شجع أسلوبها الايجابى الآخرين على تحمل المخاطر والمسئوليات حتى



:01

01: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

ثناء

نود أن نقدم هنا ثناء لعدد من **الأشخاص المهمين** فى حياتنا:

شركاؤنا وأصدقاؤنا فى شركة «**بلانشرد**» للتدريب والتطوير المحدودة – **مارجى بلانشرد ورينى كاريو وكالا كرافتس وفرد فينش ولورى هاوكينز وكيلسى تايسون**، وبشكل خاص **دون كاريو ويونيس باريسى – كاريو**، لمساندتهم، ولفكرهم المعاون فى مرحلة تطوير «**القيادة الموقفية ٢**».

بات جولبيتز ولارى هيوز وأل مارشيونى من ويليام مورو ومارجريت ماك برايد وكيلتنا الأدبية، لثقتهم المستمرة بمبدأ «**إدارة الدقيقة الواحدة**».

سبنسر جونسون لفكره المبدع وكتاباته العبقرية التى ألهمتنا الكثير.

هارف ماكاى لتعليمنا المعنى الحقيقى لكيف يصبح الشخص مالك مؤسسة فردية.

أيليانور تيرندروب وفيكى داودين، لاخلاصهم ولمهاراتهم فى النسخ التى بدونها ما كان يمكن أن يصبح هذا الكتاب حقيقة واقعة.

وأمهاتنا – دورثى بلانشرد وفلورنس كيوبر وإيرما زيجارمى وأطفالنا، سكوت وديبى وليزا، لحبهم ومساندتهم المطلقة التى أحدثت أثراً عظيماً فى حياتنا.

لمحة عن المؤلفين

كينيث بلانشرد :

قلما يوجد أشخاص كان لهم تأثير كبير على الادارة اليومية للشركات كما كان **لكينيث بلانشرد**. والذى شارك فى تأليف كتابى «مدير الدقيقة الواحدة» وتطبيق «مدير الدقيقة الواحدة».

وبلانشرد ـ وهو متحدث شعبى فى المؤتمرات القومية وحلقات البحث واجتماعات رجال الأعمال ـ كاتب مشهور ومستشار ومدرس، و يعتبر الكتاب الذى شارك فى تأليفه مع بول هيرسى بعنوان «إدارة السلوك التنظيمى واستغلال الموارد البشرية» وهو الآن فى طبعته الرابعة ـ كتاباً شاملا فى مجال الادارة.

والدكتور بلانشرد وزوجته مارجى هو مؤسس «**شركة بلانشرد للتدريب والتطوير المحدودة**» ومقرها **(سان دييجو)** و يشغل كذلك وظيفة أستاذ للقيادة والسلوك التنظيمى فى جامعة «ماساشوستس» فى «أمهيرست».

وقد حصل **بلانشرد** على الشهادة الجامعية الأولى «البكالوريوس» فى «الحكومة والفلسفة» من جامعة «كورنيل». وحصل على شهادة الماجستير فى الاجتماع والتوجيه من جامعة «كولجيت». كما حصل على شهادة الدكتوراه فى الادارة من جامعة «كورنيل».

٥١: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

باتريشيا زيجارمى :

وهى نائبة الرئيس فى «**شركة زيجارمى المتحدة المحدودة**»، وهى كذلك نائبة الرئيس فى الخدمات الاستشارية/تطوير المنتج فى **شركة بلانشرد المتحدة** للتدريب والتطوير. وتحت قيادتها تم إبرام عدة عقود مع شركات رئيسية ضخمة من ضمنها **(أى تى آند تى)** و **(لوكهيد)** **وكانديان باسيفيك تركس** (شركة الشاحنات الكندية الباسيفيكية)، **وشفرون وسبروس ريتز ومصرف بيفرلى هيلز للتوفير**. وتقوم الدكتورة **زيجارمى** كذلك بتنسيق حلقات بحث للتوظيف، وتدير قسم تنمية المنتجات فى شركة «بلانشرد للتدريب والتطوير».

ولقد حصلت **الدكتورة زيجارمى** على الشهادة الجامعية الأولى «البكالوريوس» فى الاجتماع من جامعة «نورث وسترن» وشهادة الدكتوراه فى القيادة والسلوك التنظيمى من جامعة «ماساشوستس» فى «أمهيرست». وبالاضافة إلى مسئولياتها فى شركة «بلانشرد للتدريب والتطوير» عملت بات كرئيسة تحرير دورية «**تنمية الأفراد**»، كما عملت كسكرتيرة تنفيذية فى «المجلس الوطنى لتطوير الأفراد» وهى جمعية منسقى تنمية الأفراد فى المدارس الحكومية فى الولايات المتحدة الأمريكية.

وتعيش بات فى سان دييجو مع زوجها دريا وابنتها ليزا.

دريا زيجارمى :

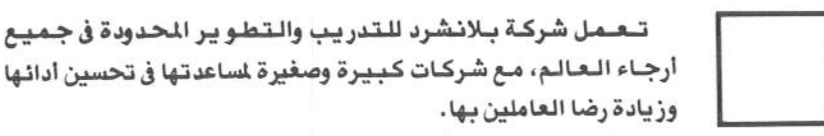
وهو رئيس شركة «**زيجارمى** المتحدة المحدودة»، ومدير الأبحاث والتطوير فى شركة «بلانشرد للتدريب والتطوير المحدودة»، وكان مجهوده عاملا هاماً فى نجاح شركة «بلانشرد» مع عملائها. وتحمل جميع المنتجات التى طورت فى شركة «بلانشرد» تقريباً على مدى الأربع سنوات الماضية آثار دريا زيجارمى عليها. وقد شارك الدكتور زيجارمى مع كين بلانشرد فى تأليف أداة «تحليل سلوك القائد» المعروفة، ونموذج «تحليل مهمة التطوير» المستخدمة فى حلقات القيادة الموقفية.

ومن زبائن **الدكتور زيجارمى** كل من : كانديان باسيفيك تركس، شركة (الشاحنات الكندية الباسيفيكية)، وشركة (اى تى اند تى) وشركة (لوكهيد)، وشركة (شيفرون للزيت) وشركة (ميلون ـ ستيوارت) وعدد كبير من الشركات الصغيرة سريعة النمو. ومع هؤلاء العملاء أدار الدكتور زيجارمى مشاريع درت أرباحاً كبيرة. وقد طبقت هذه الشركات بنجاح برامج تطوير إدارى وبرامج تقييم الأداء، ومشاريع تحسين الانتاجية التى بنيت حول مبدأ القيادة الموقفية.

حصل **زيجارمى** على الشهادة الجامعية الأولى «البكالوريوس» فى العلوم من جامعة «نوريتش»، وحصل على شهادة الماجستير فى الفلسفة، وشهادة الدكتوراه فى الادارة والسلوك التنظيمى، من جامعة «ماساشوستس» فى «أمهيرست».

ويعيش دريا مع زوجته بات وابنته ليزا التى تبلغ من العمر خمس سنوات فى سان دييجو.

عناوين مهمــة



تـعـمـل شركـة بـلانـشـرد للـتـدريب والـتـطـو يـر المحدودة في جـمـيـع أرجـاء الـعـالـم، مـع شـركـات كـبـيـرة وصغيرة لمساعدتها في تحسين أدائها وزيادة رضا العاملين بها.

والـخـدمـات الـتـى تـوفـرها الشركة تشمل : حلقات بحث تتراوح مدتها مـابـيـن يـومـيـن إلى خمسة أيام، كما توفر الشركة مواد تعليمية من أدوات قـيـاس ذاتى إلى برامج مسموعة ومرئية. واستشارات مستمرة متنوعة؛ من كيفية بناء الفريق إلى دراسات الانتاجية طو يلة الأمد.

لمـزيـد مـن المـعـلـومـات عـن هذه الخدمات يرجى الا تصال بممثلى شركة بلانشرد للتدريب والتطو ير :

في أوروبا :

Monadnock International Limited
Studio 20
Royal Victoria Patriotic Building
Trinity Road
London S W 18 3 SX
Great Britain .
Tel : (01) 8712546
Telex : 299180 MONINT G .

في استراليا :

Executive Director
Australian Institute of Management
22 Stirling Highway
Nedlands
Western Australia 6009
Australia .

Executive Director
Professional Training and Development
Suite 2
42 Burns Bay Road
Lane Cove
NSW 2066
Australia Tel : (02) 427 3900

في جنوب أفريقيا :

Whitehead Morris (Pty) Limited
Po Box 1973
Randburg 2125
South Africa
Tel : (011) 789 1574
Telex : 424025 SA

أسماء مطبوعات أخرى من فونتانا

ـ مدير الدقيقة الواحدة The One Minute Manager

تأليف الدكتور كينيث بلانشرد والدكتور سبنسر جونسون (١٩٨٣)

كيف تزيد الانتاجية والأرباح وسعادتك الشخصية.

ـ تطبيق إدارة الدقيقة الواحدة Putting the One Minute Manager to Work

تأليف الدكتور كينيث بلانشرد والدكتور روبرت لوربر (١٩٨٤)

دليل تطبيقى لتحسين الأداء.

ـ بائع الدقيقة الواحدة The One Minute Sales Person

تأليف الدكتور سبنسر جونسون والدكتور لارى ويلسون (١٩٨٥)

أكثر الكتب مبيعاً لأكثر البائعين مبيعات.

جميع هذه الكتب معروضه للبيع فى محلات بيع الكتب المعروفة.





بعض ماقيل عن الكتاب

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة : تتعمق فى لب الادارة فى وصفها لأساليب فعالة وقابلة للتكيف للقيادة الموقفية. وتعلمك بأسلوب واضح بسيط كيف تصبح قائداً مرناً ناجحاً، بأن تطوع أسلوبك فى القيادة وفقاً لحاجات الشخص والموقف الذى تواجهه، واستخدام طريقة الدقيقة الواحدة للرفع من مستوى إدارتك وتحفيزك للآخرين.

«القيادة الموقفية هى حجر الزاوية لبرنامجنا التدريبى فى الادارة للسنوات الخمس الماضية. والآن أصبح هذا النموذج متوفراً للجميع فى هذا الكتاب العملى».

مايك روز رئيس مجلس الادارة والمدير العام
هوليدى إنز إنك.

«بسيط وذكى ومفيد: يوضح هذا الكتاب أن امتلاك القدرات القيادية ممكن، لكل شخص يرغب بصدق فى الحصول عليها».

دارين بينيز وجوزيف دى بيل
جامعة جنوب كليفورنيا.

«إن الدروس التى يحويها هذا الكتاب قابلة للتطبيق فى مختلف الحضارات والدول، وهى متفقة مع الفلسفة اليابانية للادارة».

توميو تاكى ـ تاكيهو.

طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٣هـ


01:
القيادة
ومدير الدقيقة الواحدة
٩ ريالات
طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٣هـ